

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GERÊNCIA FINANCEIRA

LUIZ LAURO BAESSO

**OS BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA FLUXO DE
CAIXA NO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA NA
ÁREA DA SAÚDE HOSPITALAR NA REGIÃO SUL DE SANTA
CATARINA**

CRICIÚMA, JULHO 2011

LUIZ LAURO BAESSO

**OS BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA FLUXO DE
CAIXA NO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE UMA EMPRESA NA
ÁREA DA SAÚDE HOSPITALAR NA REGIÃO SUL DE SANTA
CATARINA**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação
Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC,
para obtenção do título de especialista no curso de
Pós-Graduação *Lato Sensu* especialização MBA
Gerência Financeira.

Orientador: Prof. Dr. Abel Correa de Souza

CRICIÚMA, JULHO 2011

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.2 PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo Geral	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 JUSTIFICATIVA.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 ADMINISTRAÇÃO – CONCEITOS E EVOLUÇÃO	7
2.2 PLANEJAMENTO.....	10
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	11
2.2.2 Planejamento Tático.....	12
2.2.3 Planejamento Operacional	13
2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	13
2.3.1 A Função da Administração Financeira	14
2.3.2 Planejamento Financeiro	15
2.4 FLUXO DE CAIXA	17
2.4.1 Conceitos de fluxo de caixa	18
2.4.2 Objetivos do Fluxo de Caixa	19
2.4.3 Fluxo de caixa projetado	20
2.4.4 A falta de recursos na empresa	20
2.4.5 Equilíbrio financeiro.....	21
2.4.6 Alterações nos saldos de caixa	23
2.4.7 Fatores internos	23
2.4.8 Fatores externos	23
2.5 TIPOS DE FLUXO DE CAIXA	24
2.5.1 Fluxo de Caixa Operacional	24
2.5.2 Fluxo de Caixa Extra-operacional.....	25
2.6 DINÂMICA DE ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - PLANEJAMENTO....	25
2.6.1 Importância do planejamento.....	25
2.6.2 Prazos de planejamento	26
2.6.3 Informações preliminares.....	26
2.6.4 Requisitos para implantação do fluxo de caixa.....	27

2.7 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	27
2.7.1 Conceitos	27
2.7.2 Ciclo.....	28
2.7.2.1 Ciclo Operacional	28
2.7.2.2 Ciclo Financeiro	30
2.7.2.3 Ciclo Econômico	31
2.7.2.4 Financiamento do Ciclo	31
2.8 MODELO DE FLUXO DE CAIXA	32
2.8.1 Descrição dos itens do Fluxo de Caixa	34
2.9 MAPAS AUXILIARES DO FLUXO DE CAIXA	35
2.9.1 Mapa de recebimento das vendas a prazo	36
2.9.2 Mapa de recebimento das vendas a prazo com atraso.....	37
2.9.4 Planilha de pagamentos	38
2.9.5 Planilha de despesas administrativas	39
2.10 CONTROLES DO FLUXO E CAIXA	39
2.10.1 Acompanhamento do Fluxo de caixa	40
2.10.2 Interpretação do Fluxo de caixa.....	41
2.10.3 Funções essenciais de Planejamento e de Controle	41
2.10.4 Importância do Planejamento	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 TIPOS DE PESQUISA	44
3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	44
3.3 AMBIENTE DA PESQUISA	44
3.4 COLETAS DE DADOS	45
3.5 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....	45
3.5.1 BENEFÍCIOS OBTIDOS	53
4 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

O fluxo de caixa é uma ferramenta de fundamental importância na gestão financeira das empresas, para poder visualizar com clareza toda a movimentação financeira, recebimentos e pagamentos.

A falta de uma adequada gestão financeira traz uma série de problemas que coloca a empresa em risco de solvência, caso a mesma venha apresentando prejuízos constantes, e não seja detectado pelo administrador financeiro.

O não uso desta ferramenta pode gerar complicações desastrosas no controle financeiro, haja vista ficar difícil visualizar as entradas e saídas, pois pode ocorrer sobras demasiadas em certos momentos e desencaixes elevados em outros. Neste segundo caso a situação se complica mais, pois não houve um prévio planejamento na busca de recursos de terceiros, podendo ocorrer negativas, sendo um forte complicador, pois a empresa vai ficar impossibilitada de recorrer às instituições financeiras, obrigando-se a buscar recursos em outros órgãos, com juros acima do mercado, onerando o custo financeiro.

Com um acompanhamento adequado através do fluxo, o descaixe pode ser observado meses antes, dando condições ao administrador, buscar alternativas junto às instituições financeiras, com juros muitas vezes abaixo do mercado.

A prática em não utilizar o fluxo de caixa, ocorre na maioria das empresas, tendo seu futuro ameaçado.

Será apresentado neste trabalho tipos de fluxos de caixa, que adaptasse melhor a sua empresa e demonstrando sua importância na gestão financeira.

1.2 PROBLEMA

Quais os benefícios da utilização do Fluxo de Caixa como instrumento de planejamento e controle financeiro de uma empresa da área da saúde hospitalar na região Sul de Santa Catarina?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar os benefícios na utilização da ferramenta Fluxo de Caixa na gestão financeira de uma empresa na área da saúde hospitalar na região Sul de Santa Catarina.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar os ingressos e desembolsos periódicos da empresa;
- Identificar e analisar os tipos de Fluxo de Caixa;
- Identificar o tipo de Fluxo de Caixa que melhor se adapta ao estudo;
- Desenvolver as etapas da elaboração e manutenção do Fluxo de Caixa;
- Demonstrar as vantagens da utilização do Fluxo de Caixa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Implantar o fluxo de caixa na empresa faz-se necessário para poder visualizar a situação financeira da mesma. Para verificar o impacto financeiro em qualquer investimento, é preciso ter em mãos esta ferramenta.

O ponto de partida está em ter acesso às informações relativas à movimentação das entradas e saídas. Através da implantação é necessário ter um espelho em determinado período, seja diário, mensal ou anual.

Com a ferramenta em uso e após ter sido alimentada com informações devidamente concretas, é possível analisar a real situação da empresa, sendo que a partir deste momento, terá, formalmente, o volume de sobras ou desencaixes.

Numa tomada de decisão, para viabilizar um estudo de um projeto e avaliar expectativa de retorno, atualizando o fluxo já pronto, fica bem mais fácil fazer uma avaliação de como ficará o saldo de caixa, com as saídas mensais do novo investimento, sendo que servirá, não somente para esse exemplo, como também estar atento as quedas de faturamento ou aumento nos custos, impactando nos saldos finais do caixa.

Na realidade atual, toda empresa deverá estar com seus controles financeiros em tempo real. Para isso faz-se necessário uma gestão financeira adequada a sua realidade, buscando controles precisos e eficientes através do fluxo de caixa, ferramenta indispensável numa correta análise das entradas e saídas. Em virtude da baixa utilização desta ferramenta na gestão financeira, o trabalho pretende alertar o quanto é importante e essencial a utilização da mesma. Através do fluxo de caixa podem-se prever com antecedência possíveis necessidades ou sobras de recursos, tomando providências cabíveis para uma aplicação adequada dos recursos ou na captação dos mesmos.

Com a correta utilização da ferramenta é possível criar uma mentalidade positiva e concreta no gestor financeiro em desenvolver o fluxo de caixa, que proporciona uma visão sistêmica de sua empresa, tão necessária e indispensável nos dias atuais.

Em virtude disto, se faz necessário uma pesquisa para verificar a utilização e viabilidade da ferramenta Fluxo de Caixa dentro do Planejamento Financeiro de uma empresa da área da saúde hospitalar, na região Sul de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO – CONCEITOS E EVOLUÇÃO

Segundo Daft (2006) um dos aspectos importante da administração é o fato de reconhecer a importância e o papel dos outros. Assim como, a administração é geralmente considerada universal porque utiliza recursos organizacionais a fim de alcançar metas e obter um alto desempenho em todos os tipos de organizações comerciais e sem fins lucrativos.

Para o mesmo Administração é o atingimento das metas das organizações de maneira eficaz e eficiente através de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. (DAFT, 2006).

Segundo Chiavenato (2000) administração se refere ao planejamento, organização da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas através da divisão de trabalho que advenham dentro da organização. Administração torna-se indispensável para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Conforme Daft (2006) os planos e metas tornou-se para nossa sociedade conceitos gerais. Meta é uma situação futura desejada imaginada pela organização. A importância das metas deve-se ao fato das organizações existirem para um propósito, e este é definido e declarado por estas. Já o plano é um esboço para a realização da meta e determina as alocações de recursos, programações, tarefas e outras ações necessárias. As metas determinam os fins futuros; os planos determinam os meios de hoje. O planejamento geralmente incorpora ambas as idéias; ele significa especificar metas da organização e determinar meios para alcançá-las. O processo do planejamento inicia com uma missão formal que especifica o propósito básico da organização, especialmente para o público externo. A base para o nível estratégico de metas e planos deve-se a missão, a qual modela o nível tático e operacional.

Segundo Chiavenato (2000, p. 5)

A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz. [...] a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem funções administrativas. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não

permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais. A Administração [...] está sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno. [...] qualquer que seja a posição ou nível que ocupa, o administrador alcança resultados através da efetiva cooperação dos subordinados. A tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização [...]

De acordo com Chiavenato (2000), a função da Administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização, com o intuito de alcançar os objetivos propostos de maneira mais adequada à tal situação. Com isso, Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a utilização dos recursos com a intenção de alcançar os objetivos adotados pela organização.

Conforme Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) administração pode ser definida como uma maneira de trabalhar com as pessoas a fim de determinar, interpretar e alcançar objetivos determinados por uma organização, através do desempenho das funções de planejamento, organização, direção, preenchimento de vagas e controle.

Segundo Chiavenato (2000) administração é considerada um feito universal no mundo moderno. Cada empresa possui sua particularidade onde demanda tomada de decisões, constituição de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação de desempenho orientado a objetivos preventivamente determinados, aquisição e alocação de recursos. Muitas atividades administrativas realizadas por diversos administradores, orientadas para áreas e problemas específicos, necessitam ser desempenhadas na particularidade de cada organização.

Segundo Chiavenato (2000) o administrador é o profissional na qual a formação é vasta e variável, conhecendo disciplinas heterogêneas, lidando com pessoas que são subordinadas ou se encontram no mesmo nível ou ainda, acima dele. Com isso, se faz necessário estar cauteloso aos eventos passados e presentes e as previsões futuras, pois seu horizonte tende a ser maior, já torna-se o responsável pela direção de outras pessoas que adotam suas ordens e orientações.

Segundo Chiavenato (2000) o profissional formado em administração é um agente cultural na medida em que, com o seu estilo de Administração, transforma a cultura organizacional existente nas organizações. Este profissional deixa marcas intensas na vida das pessoas.

As filosofias e as práticas melhoras na administração venham se desenvolvendo por séculos, foi acelerado o ritmo durante as duas últimas décadas. Na década de 1960 e no início da de 1970, diversas organizações de grande porte progressistas tentaram utilizar alguns dos conceitos mais recentes de administração, buscando melhorar seu desempenho. Porém existem muitas diferenças, variações e incoerências em algumas dessas teorias, conceitos e programas que estas organizações estão apresentando aos seus colaboradores. (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRI JR, 1986).

O desenvolvimento lento da teoria da administração deve-se segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986, p. 50) pelas seguintes razões importantes:

Primeiro, a partir dos dias dos filósofos gregos, através da idade média e até o início do período moderno, negociar não era aceito como uma ocupação respeitável. Segundo, os economistas e cientistas políticos antigos estavam interessados principalmente nos níveis nacionais e internacionais de análise e não se preocupavam com os aspectos gerenciais e empresariais das atividades dos empreendimentos. Terceiro, os próprios empresários não ajudaram o desenvolvimento do pensamento de administração, já que consideravam sua profissão como uma arte e não como ciência, explicando que os princípios não podem ser aplicados à administração como o podem em outras ciências. Quarto, a empresa, até o último terço do século XIX, era operada principalmente em pequena base pessoal, como firma individual ou associação de duas ou mais pessoas. Assim sendo havia pouco incentivo real para que desenvolvesse a teoria da administração.

Conforme Robbins (2003) em termos simplificados, os profissionais que atuam como gerentes nas organizações apresentam duas estratégias gerais, nas quais podem adotar com o intuito de reduzir a incerteza ambiental. Estes possuem a opção de reagir adaptando e alterando suas ações de acordo com o ambiente ou optarem em tentar modificar o ambiente para que este se adeque melhor às capacidades da organização. Para a primeira abordagem podemos chamá-las de estratégias internas, já para a segunda podemos chamá-las de estratégias externas.

Quando a administração seletivamente reduz preços ou recruta executivos de seus concorrentes, está fazendo ajustes internos ao seu ambiente. O ambiente não muda, mas o ajustamento entre a organização e o ambiente é melhorado. O resultado é que a dependência da organização em relação ao ambiente é reduzida. (ROBBINS, 2003, p. 98)

Para Robbins (2003) as estratégias externas são idealizadas para modificar de fato o ambiente. Se pressões competitivas estiverem diminuindo a rentabilidade de uma companhia aérea, ela pode unir-se com outra para atingir uma

sinergia na rede rotas. Se mudanças recomendadas em um projeto de reforma da tributação federal ameaçam uma pequena seguradora, esta poderia utilizar de sua filiação a uma associação profissional para fazer pressão contra essas mudanças.

Segundo Chiavenato (2000) o legado da administração é atual. A administração evoluiu com uma vagarosidade impressionante no decorrer da história da humanidade. Foi a partir do século XX que ela surgiu e proporcionou um desenvolvimento de evidente eficácia e inovação.

2.2 PLANEJAMENTO

Segundo Robbins (2003) planejamento envolve a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global a fim de atingir essas metas e a ampliação de uma hierarquia de planos elaborados para agregar e coordenar atividades. Dizendo respeito aos fins e também aos meios.

O planejamento pode ser ainda definido em termos de sua informalidade ou formalidade. Todos os gerentes se ocupam em planejar, mas o planejamento pode ser apenas do tipo informal. Quando, por exemplos, o proprietário de uma empresa de fabricação de portas foi perguntado se fazia planejamento ou não, ele respondeu: “Sim eu tenho na cabeça uma visão aproximada do rumo que estamos seguindo”. Este é um exemplo de planejamento informal. (ROBBINS, 2003, p.116).

Segundo Silva (2006) faz parte do orçamento geral de uma organização o orçamento de caixa, o qual planeja as operações numa periodicidade curta de seis meses a um ano, podendo ser períodos menores. Nesta situação é conhecido como previsão de caixa ou projeção de fluxo de caixa. Normalmente o fluxo de caixa não é invariável durante o mês, pois apresenta periodicidade sazonal. Então a projeção deve ser evidenciada diariamente para períodos próximos. Quanto mais longínquo permanecer o período de projeção, maior será o período de incerteza a ele ligado, portanto, não tem sentido apresentar o fluxo de caixa dia a dia para períodos mais longínquos. As projeções de fluxo de caixa carecem ser atualizadas com base em fluxo efetivo, fazendo os ajustes nas premissas e condições do mercado, para abranger o mais próximo possível do resultado financeiro efetivo.

Segundo Robbins (2003) os fatores básicos que diferenciam o planejamento formal do informal são a extensão da documentação escrita e um cronograma multianual. Os planos formais geralmente são registrados e antecipam,

no mínimo, três anos no futuro. Com isso, quando utilizamos o termo planejamento, estaremos mencionando o planejamento formal.

Para o autor, os planos que se utilizam na organização como um todo, que instituem os objetivos globais e que procuram posicioná-la em termos de seu ambiente, são aqueles que chamamos de Planos Estratégicos. Os que apontam a modo detalhado de como os objetivos globais serão obtidos são os que chamamos de Planos Operacionais. Os planos estratégicos e operacionais diferenciam-se quanto ao objetivo e o prazo. Os planos operacionais geralmente são aqueles que procuram cobrir períodos menores de tempo. Como, por exemplo, os planos mensais, semanais e diários de uma organização são quase em sua maioria os operacionais. Os planos estratégicos geralmente são aqueles que procuram envolver um período maior de tempo, normalmente de no mínimo cinco anos. Além de atingirem também uma área maior e atuam menos com particularidades. Os planos operacionais apresentam escopos mais estreitos e mais limitados. (ROBBINS, 2003).

O processo de planejamento começa pela definição clara dos objetivos do projeto. Esta fase é necessária porque gerente e membros de equipe precisam saber o que é esperado. Todas as atividades envolvidas no projeto e os recursos necessários para realizá-las devem ser então identificados, ou seja, quais os trabalhos e materiais necessários para concluir o projeto? Essa tarefa muitas vezes é demorada de complexa porque o projeto é único e, por isso, não existem a história e a experiência normalmente encontrada no planejamento da maioria das tarefas. [...] As atividades do projeto precisam ser programadas. O gerente estima o tempo exigido para cada atividade, e então, utiliza essas estimativas para desenvolver um cronograma geral dos projetos e fixar a data de conclusão. (ROBBINS, 2003, p.128).

2.2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), planejamento estratégico é um processo de elaboração de estratégias organizacionais no qual se busca a inclusão da organização e sua missão no ambiente em que está inserida. Este está interligado com objetivos estratégicos de médio e longo prazo que envolve a viabilidade ou direção da empresa. No entanto, deve ser aplicado de maneira individual, pois não se atua somente com ações imediatas e operacionais: se faz necessário que, neste processo, sejam construídos de maneira associada e articulada a todos os planos táticos e operacionais da organização.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento deve elevar ao máximo os resultados e diminuir as dificuldades usando princípios de elevada eficiência, eficácia e efetividade. Estes são considerados os principais critérios de avaliação da gestão.

Conforme Hoji (2000) planejamento estratégico é algo que se vislumbra em longo prazo, com responsabilidade de níveis hierárquicos elevados da administração, que buscam se antecipar a fatores internos e exógenos à organização. Geralmente estes fatores estão interligados com as séries de produtos ou mercados e implicam tomadas de decisões complicadas, por envolver um volume elevado de recursos. As decisões estratégicas tomadas são de difícilmente revertidas e na maioria das vezes revelam um nível de risco expressivo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), Concepção estratégica, Gestão do conhecimento estratégico, formulação estratégica, Implantação da estratégia e Avaliação estratégica, são as cinco partes principais que formam um modelo geral de processo estratégico.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o resultado cumulativo de um longo e demorado aprendizado organizacional simula um processo estratégico. Durante décadas as organizações fizeram uso do processo estratégico para atingir diversificadas finalidades que foram sendo alteradas e sofisticadas gradativamente com o passar do tempo. O conceito de estratégia originou-se do cenário oriundo da guerra, da mesma forma como é usualmente compreendido.

A intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo.

Cada organização nasce da vontade de fundadores e de suas crenças quanto alguma necessidade do mercado a ser satisfeita e de compradores que saberão valorizar o que a organização faz. Em torno dessas vontades e crenças, há uma intenção estratégica da organização que é a energia fundamental, o impulso inicial e o compromisso dos fundadores ou dirigentes de tornar a organização bem-sucedida na busca de resultados.

A primeira atividade do processo de planejamento é refletir sobre a intenção estratégica da organização. [...] (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p.72)

2.2.2 Planejamento Tático

Segundo Hoji (2000) planejamento tático possui a intenção de aperfeiçoar parte do que foi planejado estrategicamente. Este possui um alcance temporal menor em relação ao planejamento estratégico. Um exemplo típico disto acontece

quando, a organização enquanto planeja o lançamento de uma nova linha de produtos, envolvendo áreas de produção, recursos humanos, finanças, marketing etc., também faz um planejamento específico para aprimorar o resultado da área de marketing, através da divulgação da nova linha por intermédio da mídia.

2.2.3 Planejamento Operacional

Conforme Hoji (2000) o planejamento operacional possui a intenção de elevar ao máximo, recursos da organização investidos em operações de um determinado período. Neste tipo de planejamento, na maioria das vezes, o período determinado é de curto e médio prazo (seis meses a três anos) e acarretam decisões mais voltadas à descentralização, repetitivas e de maior reversibilidade.

2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Gitman (2001) a administração financeira trabalha com obrigações que administrador financeiro possui dentro das organizações. Estes gerenciam diariamente as implicações financeiras de vários tipos de não-financeiros e financeiros, com ou sem fins lucrativos, privados e públicos, grandes e pequenos. Eles lidam com atividades financeiras diversificadas, bem como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimentos e até meios de alcançar recursos a fim de financiar operações da organização.

Segundo Hoji (2000) a administração financeira tem como objetivo econômico a elevação ao máximo do valor de mercado da empresa em longo prazo. Com isto, esta estará elevando a riqueza de seus proprietários.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), da administração financeira tem como objetivo elevar ao máximo a opulência dos acionistas da empresa. O principal responsável pela concepção de valor e mitigação de riscos é o administrador financeiro, que acaba se envolvendo nos negócios como um todo.

Lemos Júnior, Rigo e Cherobim (2005), afirmam que de modo geral, a função financeira está arranjada em duas áreas: gerência financeira e controladoria. A primeira compreende atividades de administração de caixa, crédito e cobrança, investimento, financiamento, risco, câmbio, planejamento e controle financeiro, relacionamento com acionistas e investidores e relacionamento com bancos. A

segunda abraça atividades de administração de custos e preços, contabilidade, auditoria interna, avaliação de desempenho, orçamentos, controle patrimonial, planejamento tributário, relatórios gerenciais e sistema de informação financeira.

Segundo Silva (2006) é necessário conhecer a capacidade de obtenção de financiamento da organização, desta maneira é plausível planejar e administrar com maior eficácia os casuais déficits de caixa. As atividades da organização devem permanecer restritas ao limite da capacidade de obtenção de financiamento, pois, quando esta extrapola esse limite, poderá ter sérias dificuldades financeiras, as quais poderão empenhar a continuação das atividades empresariais. Outro fator que é avaliado pelas instituições financeiras é a habilidade da organização em gerar caixa por meio de suas operações ou de conseguir recursos financeiros de outras maneiras, como por exemplo, acréscimo de capital e vendas de ativos que não danifiquem suas operações.

Conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), a administração financeira abrange essencialmente a gestão de recursos financeiros. Com isso, a atividade principal do administrador financeiro é saber como alcançar esses recursos e onde aplicá-los. A aquisição destes recursos diz respeito às deliberações de financiamento, e seu emprego, às resoluções de investimento – e com resultados positivos.

2.3.1 A Função da Administração Financeira

Segundo Gitman (2001) os indivíduos que operam em todas as áreas de responsabilidade dentro de uma empresa vão interatuar com a área financeira, a fim de conseguir realizar suas atividades. Sendo assim, para o administrador financeiro realizar apropriadas previsões e tomar decisões úteis, este tem de estar preparado e ser capaz de interatuar com indivíduos diversas áreas da organização. Portanto, o papel da administração financeira pode ser exposto de maneira geral ao avaliar seu papel dentro da empresa, sua relação com a economia e contabilidade, bem como as fundamentais atividades do administrador financeiro.

Conforme Gitman (2001) o tamanho da empresa vai direcionar o tamanho e a importância da função da administração financeira dentro desta. Em empresas menores, o departamento de contabilidade é que faz o funcionamento das finanças. Conforme a empresa vai crescendo, o funcionamento das finanças vai sendo

direcionada para um departamento separado, ligado inteiramente com o diretor-presidente da organização ou CEO, por intermédio do vice-presidente de finanças.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), as operações do dia a dia, como administração do caixa, do crédito e contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo nada mais são do que as funções financeiras de curto prazo. Já as funções financeiras de longo prazo abrangem decisões de orçamento de capital, de estrutura de capital e de gestão de resultados.

Conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), as funções financeiras são efetuadas por distintas pessoas, e a maneira como estas estão estabelecidas depende do porte da organização e das atividades por ela desenvolvidas.

2.3.2 Planejamento Financeiro

Segundo Hoji (2000) o planejamento se baseia em constituir com antecedência ações a serem realizadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, avaliando recursos a serem empregados e incluídos às responsabilidades, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

Conforme Hoji (2000), estes objetivos que forem estabelecidos somente poderão ser alcançados através de um sistema de planejamento adequadamente estruturado.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), o processo de constituir objetivos ou metas, originando a melhor maneira de atingi-las, nada mais é do que o planejamento. Este institui o fundamento para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, considerado a função essencial do administrador.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), afirmam que planejamento econômico-financeiro ao colaborar para determinar objetivos e estabelecer padrões de avaliação de resultados, torna-se a ferramenta apropriada para os estudos de viabilidade do planejamento da empresa. Através deste são ponderados os resultados relativos a objetivos, decisões e escolhas contidas no planejamento da empresa, indicando a possibilidade de sua implantação, ou não, do ponto de vista financeiro.

Segundo Silva (2006) quando há uma política de crédito apropriada, ele fornece os elementos para a concessão de crédito a um cliente, acarretando acréscimo de lucro nas vendas e diminuição de custos de financiamento, cobrança e

das perdas com inadimplência. Portanto o planejamento financeiro dos valores a receber deve ser feito com precaução pelo administrador financeiro.

Conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), o processo de planejamento econômico-financeiro é elaborado por meio da manipulação, de cada etapa, de inúmeros dados projetados, acoplados ao planejamento da empresa, que vão sendo incorporados proporcionando a geração de resultados intermediários. É possível avaliar resultados e definir a realimentação com novos objetivos e projeções do plano, a cada etapa cursada. Tudo isso, também reunidos, formarão o plano financeiro. Existe uma interdependência entre os dados suscitados, o orçamento operacional que é elaborado com base no regime de competência, além de aprimorar a projeção do lucro do período, provê elementos para a projeção do fluxo de caixa. Os elementos necessários para a projeção do balanço patrimonial são fornecidos através dos dados obtidos através do orçamento operacional, junto aos dados da projeção do fluxo de caixa e dos orçamentos de capital.

Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005), o planejamento econômico-financeiro, não deixa de ser uma eficiente ferramenta de controle visando reconhecer se as projeções e os objetivos estabelecidos estão sendo alcançados, permitindo analisar o desempenho de produtos e áreas da empresa, indicando a necessidade, ou não, de atuações de alinhamento de curso.

Para Gitman, (2004), o planejamento financeiro torna-se um aspecto respeitável das operações da organização, pois mapeia os caminhos para orientar, coordenar e aconselhar as ações da empresa para alcançar seus objetivos. Com isso, os planejamentos de caixa e o planejamento do lucro tornam-se dois aspectos-chave dos métodos de planejamento financeiro. O primeiro abrange a preparação do orçamento de caixa da empresa; o segundo envolve a preparação de demonstrações financeiras projetadas, estas não apenas são favoráveis para o planejamento financeiro interno, mas também são estabelecidas rotineiramente por quem fornece recursos ou por credores potenciais.

Gitman (2004), afirma que o processo de planejamento financeiro inicia com planos financeiros em longo prazo, ou estratégicos, que acabam indicando a formação de planos e orçamentos em curto prazo ou operacionais. Os planos e orçamentos em curto prazo, geralmente, planejam os objetivos estratégicos da empresa em longo prazo.

2.4 FLUXO DE CAIXA

Segundo Gitman (2001) a revelação do fluxo de caixa provê um resumo de todos os demais fluxos de caixa durante um período determinado, sendo este geralmente o ano recém-encerrado. A reflexão sobre estes fluxos operacionais, ou seja, de investimentos da organização, se deve através de demonstração, que em algumas vezes são chamada de 'demonstrações de origens e aplicações'.

Para Silva (2006), faz parte do orçamento geral de uma empresa, o orçamento de caixa, o qual planeja as operações por períodos curtos de seis a um ano, podendo ser de períodos menores. Sendo assim, acaba sendo conhecido como provisão de caixa ou projeções de fluxo de caixa.

Conforme Gitman (2001), estas demonstrações de fluxo de caixa toleram que o administrador financeiro, bem como outras partes interessadas, avalie o fluxo de caixa da organização. Por isso, este deve prestar atenção especial, tanto às categorias principais de fluxo de caixa, quanto aos itens individuais de fluxo de entrada e saída, para assim analisar se aconteceram quaisquer desvios contrários às políticas financeiras da empresa. Ocasionalmente a demonstração pode ser utilizada para verificar o processo em direção a metas estabelecidas. No entanto, esta não inclui diretamente os fluxos de entrada de caixa com os fluxos de saídas de caixa, mas pode ser utilizada para mostrar ineficiências.

Silva (2006), afirma que o fluxo de caixa evidencia todas as entradas e saídas de determinado período e assinalará excedente ou carência de recursos financeiros para a formação do saldo final de caixa. Para o autor este processo de funcionamento do fluxo de caixa estabelece que todo final de mês buscam-se as novas projeções de entrada e saídas de recursos financeiros para o próximo fluxo de caixa.

Conforme Silva (2006), quando se faz o planejamento do fluxo de caixa, há a necessidade de controlar todas as transações da empresa, tendo assim o propósito de visualizar se estão ou não apresentando diferenças significativas. Com isso, é possível, a partir da elaboração do fluxo de caixa, averiguar e planejar eventuais excedentes e carências de caixa, o que implicará medidas que venham sanar tais situações.

2.4.1 Conceitos de fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (1989) o conceito de fluxo de caixa cabe em primeiro o da administração financeira, pois este é um dos instrumentos usados pelo administrador financeiro para uma melhor gestão empresarial.

Silva (2006), afirma que o fluxo de caixa é o instrumento da gestão financeira essencial que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos, considerando determinado período projetado. Para o autor, também pode-se dizer que fluxo de caixa incide numa representação gráfica e cronológica de entradas e saídas de recursos monetários, permitindo às empresas efetuar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo

Para Zdanowicz (1989), a administração financeira é centralizada na apreensão, na aplicação dos recursos necessários e na repartição eficiente dos mesmos, para que a organização consiga operar de acordo com os objetivos e as metas da sua cúpula diretiva.

Conforme Zdanowicz (1989) o primórdio da administração financeira é, fundamentalmente, vigiar e ter-se o numerário para amortizar em tempo os compromissos assumidos com terceiros e elevar os lucros. Com isso, a meta do administrador financeiro se resume no dilema básico: liquidez versus rentabilidade. Para compreender melhor, pode se dizer que para alcançar o objetivo liquidez, é imprescindível conhecer o fluxo de caixa.

Para Zdanowicz (1989), fluxo de caixa é o instrumento que interliga o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela organização em um período determinado.

Zdanowicz (1989) diz que fluxo de caixa pode ser também avaliado como um instrumento usado através do administrador financeiro, que possui objetivo de aprimorar os somatórios de ingressos e de desembolsos financeiros da organização, em um período determinado, avaliando assim se haverá sobra ou ausência de caixa, em função do nível de caixa almejado pela organização.

Conforme Gitman (2004), o fluxo de caixa é o demonstrativo das entradas e saídas de caixa esquematizadas da organização. Este é utilizado pela organização a fim de estimar suas necessidades de caixa em curto prazo, com especial atenção para o planejamento de excedentes de caixa e deficiências de caixa. Uma organização com perspectiva de um excedente de caixa pode planejar investimentos

em curto prazo, enquanto que uma empresa com perspectiva de deficiência de caixa deve alcançar um financiamento em curto prazo. Sendo assim, o orçamento de caixa permite ao gerente financeiro uma clara visão do momento exato das entradas e saídas de caixa esperadas por meio de um dado período.

2.4.2 Objetivos do Fluxo de Caixa

Para Zdanowicz (1989) o objetivo básico fluxo de caixa é a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para um momento determinado, visando diagnosticar a necessidade de deter empréstimos ou aplicar sobras de caixa nas operações mais rentáveis para a organização.

Para Silva (2006), há muitos objetivos de fluxo de caixa, no entanto, principal é a visão geral de todas as atividades diárias, do grupo do ativo circulante, pois assim se consegue uma visão das disponibilidades, representando o grau de liquidez da empresa.

Ainda para Zdanowicz (1989, p. 25) considera também como objetivos para elaborar o fluxo de caixa na empresa, sendo os principais:

- a) proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e, também, da realização das transações econômico-financeiras pela empresa;
- b) utilizar da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa para que não fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- c) planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de venda, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- d) Salvar as obrigações da empresa na data do vencimento;
- e) buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa na empresa;
- f) analisar a fontes de crédito que proporcionam empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
- g) evitar desembolsos vultosos pela empresa, em época de pouco encaixe;
- h) desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- i) permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

Segundo Gitman (2004), o objetivo do fluxo de caixa é prover a organização com os números manifestando se um excesso de caixa ou deficiência de caixa é esperado em cada um dos meses cobertos pela previsão.

2.4.3 Fluxo de caixa projetado

A administração de caixa inicia com a projeção de caixa, atividade que incide em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa, sendo essas informações fundamentais para a tomada de decisão. (SANTOS, 2001).

Para Santos (2001) o fluxo de caixa desenhado de uma organização possui varias finalidades. Sendo a principal informar à capacidade que a organização possui para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo. No entanto, tem como outras finalidades planejar a contratação de empréstimos e financiamentos, elevar ao máximo o rendimento das aplicações das sobras de caixa, avaliar o impacto financeiro de variações de custos e avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas.

Santos (2001, p. 57) complementam que “a necessidade de planejamento de caixa está presente tanto em empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas”.

2.4.4 A falta de recursos na empresa

Zdanowicz (2004) afirma que existem alguns fatores que podem gerar escassez de recursos na empresa, dentre estes o autor cita:

- Expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e custos pela empresa;
- Insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em consequência, aumentando o grau de endividamento da empresa;
- Ampliação exagerada dos prazos de venda pela empresa para conquistar clientes;
- Necessidade de compras de porte, em caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- Diferenças acentuadas dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e compra;
- Baixa velocidade na rotação de estoque e nos processos de produção;
- Sub-ocupação temporária do capital fixo, seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro;
- Distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa;
- Altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixas incompletos. (ZDANOWICZ, 2004, p. 42)

Ainda para Zdanowicz (2004), há alguns fatores que podem gerar escassez de recursos na empresa, dentre estes cita:

- Expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e custos pela empresa;
- Insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em consequência, aumentando o grau de endividamento da empresa;
- Ampliação exagerada dos prazos de venda pela empresa para conquistar clientes;
- Necessidade de compras de porte, em caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- Diferenças acentuadas dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e compra;
- Baixa velocidade na rotação de estoque e nos processos de produção;
- Sub-ocupação temporária do capital fixo, seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro;
- Distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa;
- Altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixas incompletos. (ZDANOWICZ, 2004, , p. 42)

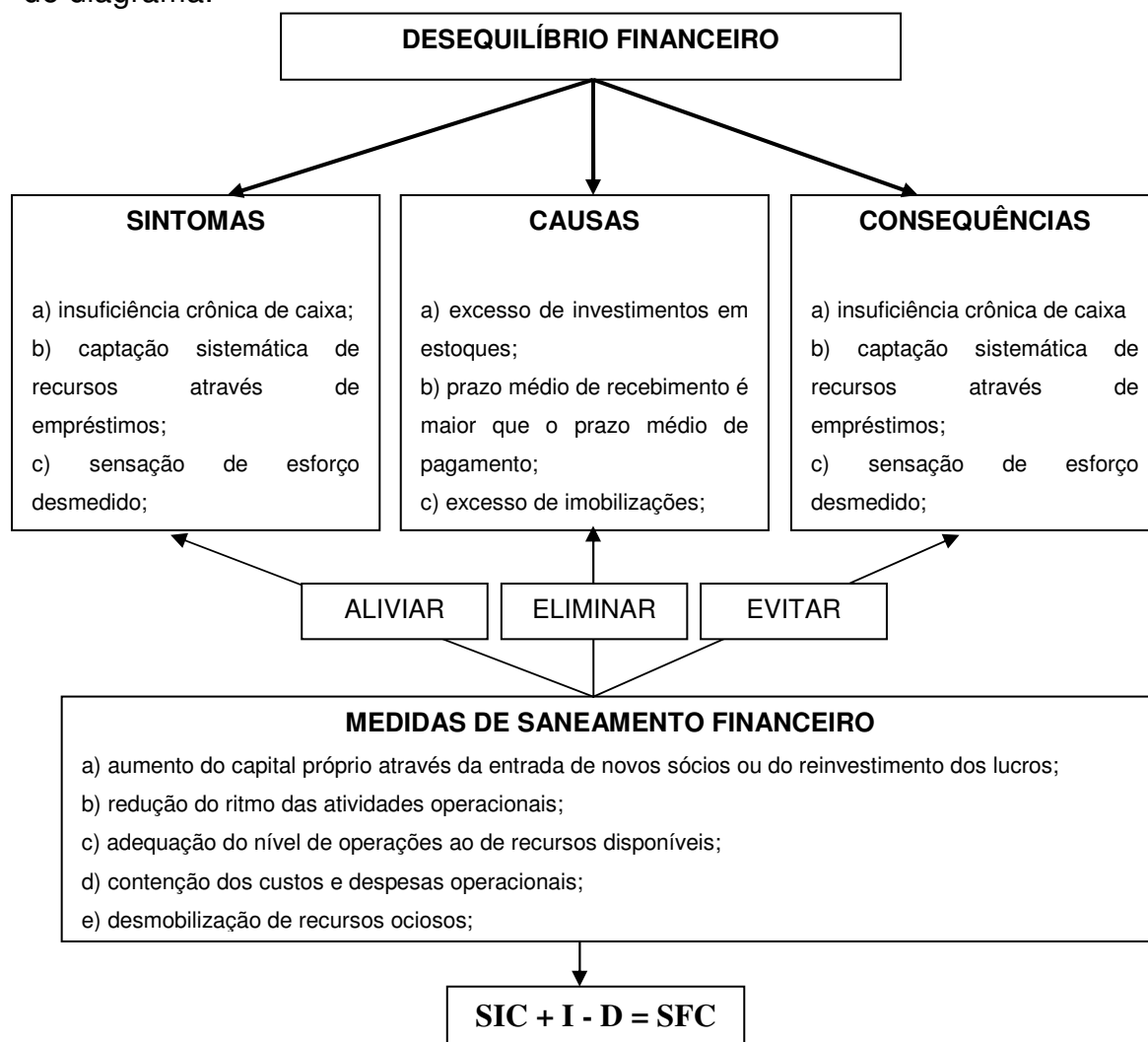
2.4.5 Equilíbrio financeiro

Zdanowicz (2004), afirma que empresas que são financeiramente equilibradas apresentam as seguintes características:

- Há permanente equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa;
- Aumenta a participação de capital próprio, em relação ao capital de terceiros;
- É satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- Nota-se que os prazos médios de recebimento e pagamento tendem a estabilizar-se;
- Não há imobilizações excessivas de capital, nem ela é insuficiente para o volume necessário de produção e comercialização;
- Não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento das vendas. (ZDANOWICZ, 2004, p. 43)

Segundo Assaf Neto e Silva (2002) o equilíbrio financeiro demanda vinculação entre a liquidez dos ativos e as saídas exigidas pelo passivo.

Para melhor entendimento dos itens ocasionadores da falta de recursos na empresa e equilíbrio financeiro, Zdanowicz (2004, p. 44) exemplifica em forma de diagrama.



Onde:

SFC = saldo final de caixa

SIC = saldo inicial de caixa

I = ingressos

D = desembolsos.

2.4.6 Alterações nos saldos de caixa

De acordo com Hoji (2001) a finalidade da gestão de caixa é conservar um saldo suficiente para honrar as atividades da empresa, pois isso se deve às incertezas relacionadas ao fluxo de recebimento e pagamento, tendo a ênfase nos recebimentos, pois se os fluxos fossem recebidos 100% nas datas pré estabelecidas não seria indispensável manter saldo no caixa.

Para Zdanowicz (2004), toda organização sofre alterações de diversos fatores sendo estes internos e externos, onde carecem ser avaliados pelo administrador financeiro.

2.4.7 Fatores internos

Zdanowicz (2004), afirma que nas organizações a administração financeira está presente para ajudar no ponto de vista financeiro e na tomada de decisões. Partindo dessa premissa, diz que é necessário alcançar um controle eficiente e uma participação direta nas decisões com repercussões financeiras. Sendo necessário dispor de algumas alternativas, tais como alteração na política de venda, decisões na área de produção, política de compras e política de pessoal.

2.4.8 Fatores externos

Conforme Zdanowicz (2004), assim como os fatores internos influenciam nas decisões dos administradores financeiros, os fatores externos também comprometem as providências que devem ser tomadas. Pois é de suma importância levar em consideração alguns dos motivos que interferem no planejamento e no controle do fluxo de caixa, sendo estes a diminuição estacional ou cíclica da atividade econômica; ter o devido cuidado na fase de expansão; atraso dos clientes; nível de preços; atrasos na entrega dos produtos; alterações das alíquotas e das criações de novos tributos.

2.5 TIPOS DE FLUXO DE CAIXA

2.5.1 Fluxo de Caixa Operacional

Conforme Zdanowicz (2004) as entradas mais respeitáveis para o fluxo de caixa operacional são: vendas à vista, recebimentos, descontos, títulos e cobrança de duplicatas de vendas a prazo efetuado pela empresa.

Assaf Neto e Silva (2002, p. 52) diz que o fluxo de caixa operacional “constitui-se, numa medida de recursos financeiros gerados pelas atividades estritamente operacionais e disponíveis em termos de caixa”.

Os autores Assaf Neto e Silva (2002, p. 52) ainda citam que o fluxo de caixa operacional pode ser dado pela seguinte formula: “Fluxo de Caixa Operacional = Lucro Operacional – IR sobre Lucro Operacional +/- Despesas/Receitas Operacionais que não envolvem Recursos”.

De acordo com Zdanowicz (2004) nas saídas, as principais modalidades são: compras de matérias-prima à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, com vendas, financeiras e despesas tributárias.

Frezatti (1997) evidencia que um fluxo de caixa não adequadamente estruturado leva a organização a não compreender, não avaliar e não decidir adequadamente sobre sua liquidez.

Zdanowicz (2004), afirma que o fluxo de caixa é a decorrência das atividades econômicas da organização, devendo ser maior que o lucro líquido, por causa de dois motivos, tais como:

- O montante de despesas não desembolsadas atribuídas ao período, principalmente a depreciação que é um custo, porém não representa um desembolso.
- Saídas com investimentos não capitalizados, porém considerados como despesas do período.

De acordo com Zdanowicz (2004, p. 134), a depreciação é o “processo de atribuição do custo de um ativo imobilizado ao longo de sua vida útil”. Sendo assim, o bem que pertence ao ativo imobilizado é prejudicado de acordo com sua utilização ou com o grau de desatualização, podendo assim deduzir que é uma

conta que diminui o ativo imobilizado e maximiza o ativo circulante. Lembrando que a parcela de depreciação irá influenciar no custo de produção, pois é usado pela organização para a determinação do preço do produto.

2.5.2 Fluxo de Caixa Extra-operacional

Zdanowicz (2004), afirma que o fluxo de caixa extra-operacional é o inverso do fluxo de caixa operacional, pois este compõe as entradas e saídas dos itens não relacionados à atividade principal da empresa, tais como: imobilizações, vendas de itens do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou financiamentos, dentre outros fatores.

Conforme Zdanowicz (2004) dois dos itens citados acima merecem uma maior ênfase, estes são: as amortizações de empréstimos ou financiamentos e as imobilizações.

Para Silva (2006) por amortizações entendem-se como os pagamentos de empréstimos ou financiamentos de longo prazo, normalmente contratados com garantias de bens dos próprios sócios da empresa.

Do mesmo modo os autores Assaf Neto e Silva (2002) o fluxo de caixa extra-operacional constitui no valor líquido de caixa que resta aos proprietários da empresa após terem sido liquidadas todas as obrigações de diferentes naturezas.

Segundo Zdanowicz (2004) as imobilizações devem ser criadas pela administração da empresa, pois acarretam decisões que influenciam no fluxo de caixa, sempre deve obter o devido cuidado para não deslocar os recursos necessários do capital de giro da empresa, pois se tratam de aplicações cujo retorno é de longo prazo.

2.6 DINÂMICA DE ELABORAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - PLANEJAMENTO

2.6.1 Importância do planejamento

Para Zdanowicz (2004) é fundamental toda e qualquer empresa ter um bom planejamento de fluxo de caixa, pois através desta ferramenta o administrador financeiro poderá se planejar para tomar as decisões corretas.

Matarazzo (1998) cita que na maioria das vezes os problemas relacionados com a falta de liquidez ou insolvência estão relacionados diretamente a má administração do fluxo de caixa, desta forma é de extrema importância elaborar o planejamento.

Para Zdanowicz (2004) desta forma o mesmo saberá o momento adequado para fazer aplicações de curto ou longo prazo com base na liquidez, rentabilidade e nos prazos de resgates.

Segundo Silva (2006), para a implantação do fluxo de caixa, é necessário considerar oscilações, que irão implicar ajustes dos valores que foram projetados. Desta maneira se mantém a flexibilidade desse importante instrumento de trabalho.

Zdanowicz (2004) ainda afirma que deste modo o administrador financeiro irá evitar fazer desembolsos vultosos.

2.6.2 Prazos de planejamento

Zdanowicz (2004) afirma que o ramo de atividade de uma empresa faz com que ocorram alterações no período abrangido para o planejamento do fluxo de caixa. Porém, em geral, empresas que possuem atividades com grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos, enquanto empresas que possuem atividades estáveis, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos. Dessa maneira o autor demonstra que uma empresa deva trabalhar com um planejamento mínimo para três meses. Assim, o fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário.

Para Silva (2006) o planejamento faz parte do orçamento geral da empresa, tendo como planejamento períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser por períodos menores. Neste caso, ele é conhecido como previsão de caixa.

2.6.3 Informações preliminares

Para Zdanowicz (2004) um fluxo de caixa deve ser alimentado com informações dos diversos departamentos, setores ou seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diários de ingressos e desembolsos. Para

melhor entendimento devem ser registradas todas as entradas e saídas dentro do fluxo, tendo assim uma projeção para o futuro da empresa.

Conforme Zdanowicz (2004), um fluxo de caixa deve ser alimentado com informações dos diversos departamentos, setores ou seções da empresa, de acordo com o cronograma anual, mensal ou diários de ingressos e desembolsos. Para melhor entendimento devem ser registradas todas as entradas e saídas dentro do fluxo, tendo assim uma projeção para o futuro da empresa.

2.6.4 Requisitos para implantação do fluxo de caixa

De acordo com Zdanowicz (2004), para que a empresa obtenha resultados positivos através do fluxo de caixa é necessário que observe os requisitos abaixo dispostos:

- Buscar a maximização do lucro, possuindo certos padrões de segurança, previamente fixados;
- Assegurar ao caixa um nível desejado, a partir da constituição de reservas necessárias à empresa;
- Obter maior liquidez nas aplicações dos excedentes de caixa no mercado financeiro;
- Fixar limites mínimos, mediante as experiências adquiridas pela empresa, permitindo realizar os ajustes quando for necessário;
- Ainda que a empresa observe certos padrões de segurança, pode investir parte de seus recursos disponíveis, mas nunca além do mínimo necessário para suas atividades operacionais. (ZDANOWICZ, 2004, p. 132)

Segundo Silva (2006), complementa que a implantação do fluxo de caixa constitui-se em trabalhar os valores enviados pelos diversos setores da empresa, de acordo com o regime de caixa, ou melhor, os períodos em que efetivamente devem ocorrer as entradas e saídas do caixa.

2.7 ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

2.7.1 Conceitos

Conforme Silva (2006), a administração do fluxo de caixa é o principal instrumento num determinado período projetado, que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos. Consiste na representação de ingressos e

desembolsos de recursos monetários, o que permite às empresas executar suas programações financeiras e operacionais, projetadas para certo período de tempo.

Campos Filho (1993) conceitua como sendo a ferramenta de que dispõe o administrador financeiro para visualizar com antecedência a situação descrita e evitar que ela ocorra.

2.7.2 Ciclo

Houaiss, Villar e Franco (2004) apresentam, dentre outras definições, o ciclo como sendo o espaço de tempo durante o qual um fenômeno ou um fato ocorre e se completa; série de fatos que ocorrem periodicamente. Deste modo os autores conceituam ciclo.

Para Bueno (1996, p. 138) conceitua ciclo como sendo “serie de fenômenos que se sucedem numa certa ordem; período ou revolução de um certo número de anos; fase”.

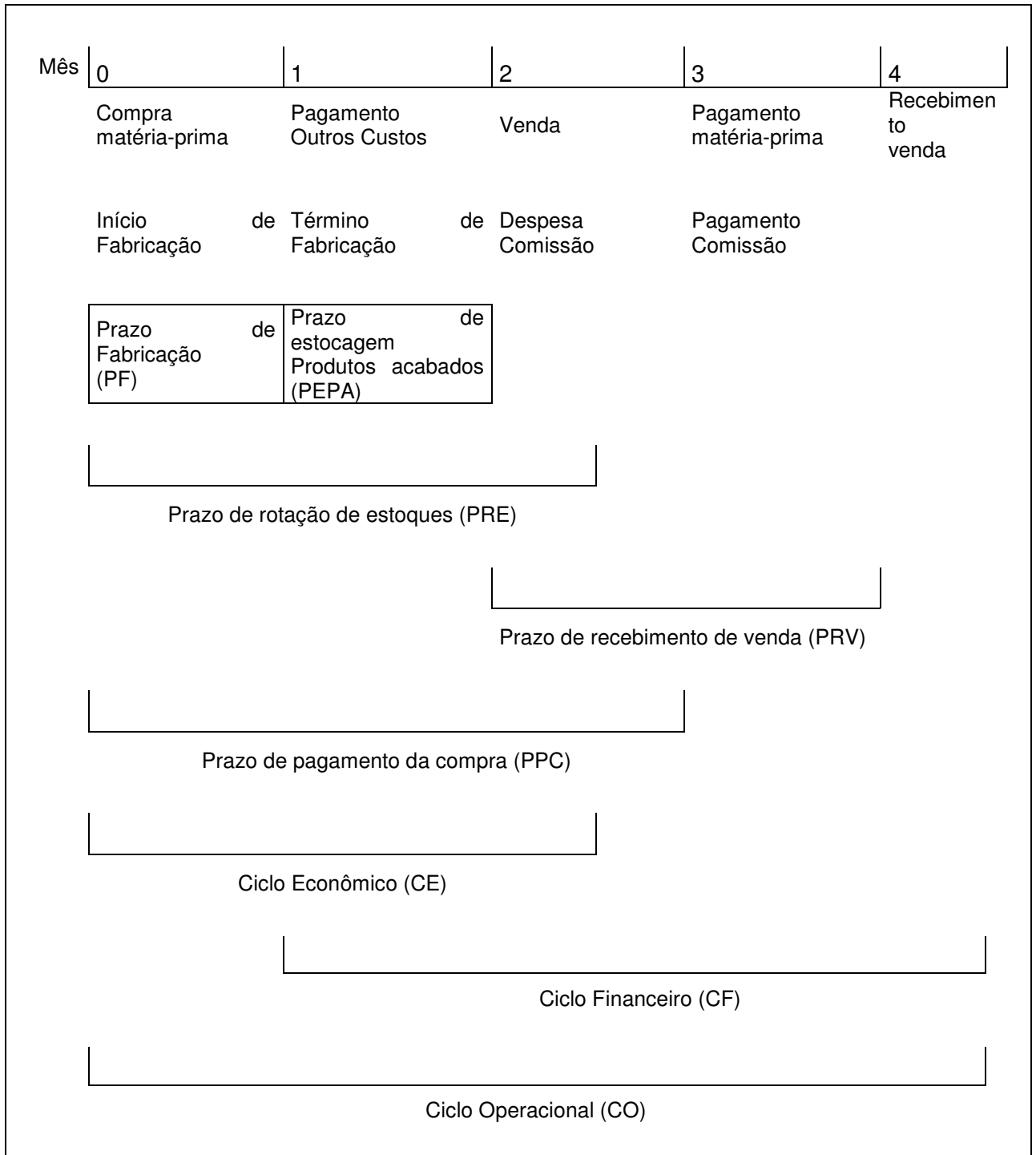
2.7.2.1 Ciclo Operacional

Assaf Neto e Silva (2002), comentam que o ciclo operacional é o tempo médio decorrido desde a compra de matéria-prima até o momento do recebimento do valor da venda. Quanto mais longo se apresentar esse período, maior será, evidentemente, a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa. Desse modo as empresas buscam sistematicamente a produção e a venda de bens e serviços para produzir determinados resultados na busca de um retorno que satisfaça as suas várias fontes de financiamento.

Para Hoji (2001) explica ciclo operacional como sendo:

O início junto com o ciclo econômico ou ciclo financeiro, o que ocorrer primeiro, e encerra-se junto com o encerramento do ciclo econômico ou ciclo financeiro, o que ocorrer por último. Em condições normais, o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques com o prazo de recebimento da venda. (HOJI, 2001, p. 85)

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o ciclo operacional incorpora sequentemente todas às fases operacionais presentes no processo empresarial de produção – venda – recebimento, conforme ilustrado no Quadro 2.1.



Quadro 1.: Ciclo operacional, financeiro e econômico

Fonte: (SILVA, 2006, p. 17).

Segundo Assaf, Neto, Silva (2002), cada uma das fases operacionais retratadas apresenta determinada duração. Assim, a compra de matérias-primas denota um prazo de estocagem; a fabricação, o tempo que se depende para transformar os materiais em produtos acabados; os produtos acabados, o prazo necessário à venda; e o recebimento, o período de cobrança das vendas

realizadas a prazo. Este prazo operacional indica que quanto mais longo, haverá mais necessidade de financiar o giro da empresa.

Assaf Neto e Silva (2002) ainda afirmam que o capital de giro líquido – CCL – é obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

2.7.2.2 Ciclo Financeiro

Para Assaf Neto e Silva (2002), o ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa e o recebimento da venda do produto. Esse é o período em que a empresa irá necessitar de financiamento para as suas atividades.

Segundo Agustini (1999), o Prazo Médio de Estocagem (PME), somado ao Prazo Médio de Recebimento (PMR) e diminuído do Prazo Médio de Pagamento (PMP), obtém-se o ciclo financeiro.

Ross, Westerfield e Jordan (1998) dizem em outras palavras, que é o período durante o qual a empresa financia suas operações sem a participação dos fornecedores. Para reforçar este conceito sugerem:

O ciclo de caixa, portanto, é o número de dias transcorridos até recebermos o valor de uma venda, medido desde o momento em que pagamos pelo estoque adquirido. [...] O ciclo de caixa é o período desde o pagamento até o recebimento de dinheiro. (ROSS, WESTERFIELD e JORDAN, , p.338, 1998)

Braga (2006) aborda que quanto maior for este ciclo financeiro, mais recursos próprios e de terceiros (exceto aos fornecedores) estarão temporariamente aplicados nas operações, provocando custo financeiro e afetando a rentabilidade.

2.7.2.3 Ciclo Econômico

Para Assaf, Neto e Silva (2002) o conceito de ciclo econômico enxerga o período que vai da entrada de matérias-primas na empresa e a venda dos produtos. Não levando em consideração o lado financeiro do processo seja do pagamento aos fornecedores bem como dos recebimentos das duplicatas originadas das vendas. Por essa percepção é possível determinar o ciclo econômico como sendo o prazo médio na rotação de estoques.

Hoji (2001) conceitua:

O ciclo econômico de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria prima e encerra-se com a venda de produto fabricado. Caso a empresa incorra em custos e despesas relacionados com as operações antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico. Da mesma forma, caso a empresa incorra em despesas. (HOJI, 2001, p. 84)

2.7.2.4 Financiamento do Ciclo

Oliveira (1993) afirma que a elaboração de um ciclo gera necessidade de financiamento (aquisição de matéria-prima que será estocada e transformada em produtos finais e estes estocados novamente até que por sua vez ocorra a venda e entrega do mesmo, quando ocorrerá o faturamento). Como exemplo de financiamento, é quando a empresa paga suas compras referentes à compra de matérias-primas, salários e outros tipos de insumos antes de receber o resultado de suas vendas.

Conforme Oliveira (1993), necessidades assim são impostas à empresa, renovando-se a cada ciclo, constituindo uma carga financeira a ser assumida no percurso de tempo existente entre as saídas e as relativas entradas. Com o material final a ser financiado está inteiramente ligado ao tempo, assim ocorre o aumento ou diminuição na duração do ciclo e apresentará reflexo sobre estes valores.

Oliveira (1993) cita como uma fonte de capital de giro os fornecedores. Com o crédito do fornecedor, diminui a necessidades de financiamento do ciclo, assim conseguindo evitar custos maiores com outros determinados tipos de financiamentos. A duração do crédito concedido e adquirido são, na maior parte

2.8.1 Descrição dos itens do Fluxo de Caixa

Zdanowicz (2004) expõe os itens imprescindíveis que compõem o fluxo de caixa, estes são:

- Ingressos – São todas as entradas de dinheiro no caixa ou banco, sejam estas vendas à vista, cheques pré-datados, vendas à prazo (neste caso se faz necessário mapas auxiliares de recebimentos) e recebimentos com atraso. As entradas serão lançadas no fluxo de caixa, mesmo as entradas com recebimentos em atrasos, posteriormente serão transportadas para o fluxo de caixa. Os ingressos ainda podem ser através de aumento do capital social, descontos de duplicatas, vendas do ativo permanente, aluguéis recebidos ou receitas financeiras.
- Desembolsos – É o contrário dos ingressos, pois os ingressos são as entradas, tudo que a empresa tem a receber, já os desembolsos são as saídas tudo que a empresa tem a pagar, tais como:
 - Salários com os encargos sociais;
 - Compra de ativos permanentes;
 - Pagamento de fornecedores.

Zdanowicz (2004), neste caso mostra que são considerados desembolsos todas as operações financeiras derivadas de pagamentos oriundos do processo de produção, comercialização ou distribuição de produtos pela organização. E acrescenta:

- Diferença do período – Na diferença do período, pode-se ter como resultado o saldo positivo, negativo ou nulo, pois se compara os ingressos e desembolsos da empresa e a diferença será o saldo apurado.
- Saldo inicial de caixa – o saldo inicial é igual ao saldo final do período anterior.
- Disponibilidade acumulada – Zdanowicz (2004, p. 148) afirma que disponibilidade acumulada “é o resultado da diferença do período apurado, mais o saldo inicial de caixa”.

- **Nível desejado de caixa** – É o planejamento do nível de caixa disponível para o próximo período, Zdanowicz (2004, p. 148) afirma que o nível desejado de caixa nada mais é do que “a determinação d do capital de giro líquido necessário pela empresa, e função do volume de ingressos e desembolsos futuros”.
- **Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros** – Segundo Zdanowicz (2004) em um determinado período pode-se detectar no caixa excedente ou falta, caso o saldo seja excedente deve-se fazer aplicações no mercado financeiro, caso contrário, ou seja, se for constatado falta no caixa deve-se fazer empréstimos para suprir esta necessidade.
- **Amortizações ou resgates das aplicações** – Amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os regates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal.
- **Saldo final de caixa** – É o nível de caixa que se estima para o próximo período, sendo que este saldo será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Gitman (2001) comenta que os fluxos de caixa de quaisquer modelos que conseguem o padrão convencional pode associar três componentes, sendo estes o investimento inicial, fluxo de entrada de caixa operacional e fluxo de caixa residual. O autor enfatiza que os projetos sejam tanto para aumentar, substituir ou inovar, tem como componentes o investimento inicial e os fluxos de entrada de caixas operacionais, lembrando que nem todos os projetos têm o último componente, o fluxo de caixa residual.

2.9 MAPAS AUXILIARES DO FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004) os mapas que devem ser usados pelas organizações alteram conforme o seu segmento e o porte da mesma, no entanto os mapas auxiliares mais importantes são os recebimentos das vendas a prazo, recebimentos das vendas a prazo com atraso e pagamentos de compras a prazo.

Silva (2006) mostra que os mapas possuem o intuito de planejar e organizar as informações que serão inseridas nas planilhas a serem utilizadas vai depender do tamanho e do tipo de atividade econômica de cada empresa.

Zdanowicz (2004) comenta que, quanto mais organizada a empresa for em suas atividades operacionais, maior deve ser a sua capacidade de instrumentos gerencias, porém sempre tomando o devido cuidado para não tornar o sistema muito burocrático.

2.9.1 Mapa de recebimento das vendas a prazo

Mês de venda	Mês de recebimento												
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total
OUT	X										*	*	
NOV	X	X										*	
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
Total													

Quadro 3.: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo

Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 150).

2.9.2 Mapa de recebimento das vendas a prazo com atraso

Zdanowicz (2004) demonstra através de uma tabela o que é o mapa de recebimento das vendas a prazo com atraso, o autor ainda diz que:

- (●) São os recebimentos com atraso ocorridos no ano anterior;
- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- A inadimplência calculada pela empresa é uma defasagem de 30 dias, em função das condições de venda a prazo e o período máximo é de 90 dias.

2.9.4 Planilha de pagamentos

Mês de venda	Mês de recebimento												Total
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X	X	+									*	
NOV	X	X	X	+									
DEZ		X	X	X	+								
JAN			X	X	X	+							
FEV				X	X	X	+						
MAR					X	X	X	+					
ABR						X	X	X	+				
MAI							X	X	X	+			
JUN								X	X	X	+		
JUL									X	X	X	+	
AGO	≠									X	X	X	
SET	≠	●									X	X	
Total													

Quadro 4.: Mapa auxiliar de recebimento das vendas a prazo com atraso

Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 150).

Zdanowicz (2004) mostra os mapas de recebimentos de vendas a prazo e recebimentos de vendas a prazo com atraso, o autor utiliza novamente tabelas para explicar de uma maneira simples o que é o mapa auxiliar de pagamentos das compras a prazo, conforme abaixo.

- (*) São os efetuados no ano anterior;
- O somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa;
- As condições de pagamentos das compras a prazo da empresa obedecem à seguinte política: 50% a 30 dias, 30% a 60 dias e 20% a 90 dias, fora o mês.

2.9.5 Planilha de despesas administrativas

Zdanowicz (2004) elabora uma planilha de despesas administrativas, para obter-se um melhor entendimento referente a este assunto que é vital para toda e qualquer empresa que almeja atingir os seus objetivos e conseqüentemente o sucesso, conforme segue abaixo:

Natureza das Despesas	Projetado para o mês (\$)	Despesas no mês (\$)
Ordenados e férias		
INSS a recolher		
FGTS a recolher		
Serviços prestados por terceiros		
Aluguéis a pagar		
Luz e telefone		
Conservação e limpeza		
Seguros		
Despesa de conservação de veículos		
Combustíveis		
Material de expediente		
Transportes		
Representações		
Correios		
Xerox		
Despesa com cartório		
Total		

Quadro 5.: Planilha de despesas administrativas **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**

Fonte: (ZDANOWICZ, 2004, p. 155).

2.10 CONTROLES DO FLUXO E CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004) o controle do fluxo de caixa é tão importante para a empresa quanto o seu processo de planejamento, pois ambos se interligam por meio de uma correlação, sendo apenas deste modo úteis e

práticos. O fluxo de caixa pode variar de acordo com o mercado, bem como a imprevistos indispensáveis à atividade empresarial.

Para Zdanowicz (2004) apenas elaborar as estimativas, não garante que as metas e os objetivos traçados serão alcançados. Para se obter o sucesso no controle do fluxo de caixa se faz necessário o envolvimento dos responsáveis das áreas da empresa com objetivos bem definidos. Porém é de suma importância que o administrador financeiro acompanhe todo o desenvolvimento do plano e informe periodicamente aos responsáveis o que foi realizado e o que falta fazer, para isto deve ser revistos mensalmente os planos e posteriormente atualizados.

Silva (2006) recomenda que seja feito o controle do realizado *versus* o planejado diariamente, não deixando tudo para o final do mês, pois assim se torna muito cansativo e acaba por atrasar a elaboração do fluxo de caixa do mês seguinte.

Zdanowicz (2004) comenta, também, que os controles a serem revistos periodicamente são:

- Controle diário de movimentação bancária;
- Boletim diário de caixa e bancos;
- Controle financeiro diário, em termos de ingressos e desembolsos de caixa.

Conforme Zdanowicz (2004) a maneira mais simples de realizar o controle é efetuá-lo diariamente, pois deste modo não se tornará exaustivo, diminuindo margens de erros e obtendo resultados mais rápidos, por eventuais correções.

2.10.1 Acompanhamento do Fluxo de caixa

Conforme Zdanowicz (2004) o administrador financeiro deve estar ciente e acompanhar o desempenho dos planos traçados pelos responsáveis das outras áreas, e periodicamente atualizá-los.

Para Zdanowicz (2004) as entradas e saídas do fluxo de caixa devem estar comprovadas através de documentos, tais como: notas fiscais, duplicatas, promissórias e títulos. Pois isto irá garantir a existência deste fato, obtendo um maior controle nas operações do caixa.

Segundo Silva (2006) o controle do fluxo de caixa exige uma análise do desempenho do período, para levantar as diferenças e causas do que foi projetado *versus* o realizado. Muito importante é colocar por escrito as justificativas das variações relevantes. Com esta análise ajuda nas comparações futuras dos períodos projetados.

2.10.2 Interpretação do Fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa estabelece relação entre todos os valores que irão entrar e sair da empresa em um determinado período, planejando o que está sobrando ou faltando de recursos financeiros para obtenção do saldo final de caixa.

Para Zdanowicz (2004) a principal finalidade do fluxo de caixa é a coleta de cada período, para obter estimativas das entradas e saídas de recursos financeiros que fazem parte do fluxo de caixa para o próximo período.

Silva (2006, p. 80) cita que “o funcionamento do fluxo de caixa constitui que todo final de mês buscam-se as novas projeções de entradas e saídas de recursos financeiros para o próximo fluxo de caixa”.

Segundo Silva (2006) quando existe um planejamento do fluxo de caixa, existe também a necessidade de controlar todas as transações da empresa, com o intuito de visualizar se elas estão ou não apresentando diferenças significativas.

Zdanowicz (2004) diz que ao planejar o fluxo de caixa, se faz necessário controlar todas as operações da empresa, com o intuito de analisar se todas as estimativas estão exatas ou se apresentam alguma diferença, isto ainda é chamado pelo autor como interpretação do fluxo de caixa.

2.10.3 Funções essenciais de Planejamento e de Controle

Conforme Zdanowicz (1989) fluxo de caixa é o instrumento mais respeitável para o administrador financeiro, devido ao fato de ser possível planejar as necessidades ou não de recursos financeiros a serem apreendidos para a organização. Conforme a situação econômico-financeira da organização este irá

diagnosticar os objetivos máximos de liquidez e de rentabilidade para o período em julgamento, de maneira quantificada sobre as metas estabelecidas.

Segundo Zdanowicz (1989), a função de planejamento se relaciona com a primeira etapa de preparação do fluxo de caixa. Em termos práticos, as organizações que fizerem uso dele dificilmente fracassam. Já o mesmo não acontece com aquelas que dele não se utilizam para planejar e controlar atividades operacionais.

Para Zdanowicz (1989), se for considerado as dificuldades da organização, que faz uso do planejamento para criar o fluxo de caixa, estas serão bem menores, pois se a organização souber no começo de cada período, quais as carências ou as sobras de recursos financeiros poderão tomar decisões antecipadas mais ajustadas para solucionar seus impasses de caixa.

Por outro lado, Zdanowicz (1989) afirma que se o planejamento é indispensável na projeção de fluxo de caixa, outra função que se destaca também e está intensamente inclusa com aquela, é a do controle do fluxo de caixa. Neste sentido o administrador financeiro terá de estar pronto para rever seus planos, caso algum problema econômico-financeiro não previsto vir perturbá-lo. Sendo assim, esta situação poderá ser detectada através do controle de caixa.

Para Gitman (2004), o orçamento de caixa, geralmente é projetado para cobrir um período de um ano, dividido em intervalos menores de tempo. O número e o tipo dos intervalos variam de caráter do negócio. Quanto mais sazonais e incertos são os fluxos de caixa de uma organização, quanto maior o número de intervalos. Com isso, pelo fato de muitas organizações serem afrontadas com um padrão sazonal de fluxo de caixa, o orçamento de caixa é muitas vezes oferecido em base mensal. Organizações com padrões estáveis de fluxo de caixa podem utilizar intervalos de tempo anuais ou trimestrais.

2.10.4 Importância do Planejamento

Para Zdanowicz (1989) se faz necessário o uso do planejamento do fluxo de caixa, devido ao fato dele indicar com antecedência as obrigações de numerário para o cumprimento dos compromissos que a organização habitua assumir com prazos certos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará capacitado para planejar antecipadamente as dificuldades de caixa que poderão

aparecer em virtude de reduções de receitas ou aumentos de volume dos pagamentos.

Sendo assim, para Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa é de essencial importância para a eficácia econômico-técnico-financeira e administrativa das organizações, sejam elas de porte menor, médio e grande, de maneira que muitas instituições de crédito estabelecem a sua apresentação antes de concederem empréstimos ou financiamentos a seus clientes.

Segundo Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa é o instrumento fundamental, em termos de planejamento e de controle financeiros, para a administração do disponível e sucesso da empresa. Sendo também o instrumento mais sucinto e útil para levantamentos financeiros a curto e longo prazo. A organização que sustenta continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingressos e de desembolsos dos recursos financeiros, assim como fixar o seu nível desejado de caixa para o período seguinte.

Silva (2006), afirma que o fluxo de caixa projetado e real da organização representa uma importante informação gerencial. Podendo assim ser analisadas as alternativas de investimentos, os motivos que ocasionaram as mudanças da situação financeira da empresa, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e também as razões de eventuais reduções no capital de giro. Tudo isso através das demonstrações do fluxo de caixa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Esta será uma pesquisa básica e exploratória, pois possui o interesse em investigar dentro da área da saúde o tema proposto, para assim verificar os benefícios da ferramenta Fluxo de Caixa.

Para Gil (2002) em uma pesquisa deste caráter se faz necessário um levantamento bibliográfico sobre o tema. A partir disto realizar entrevistas com um público que possua experiência e/ou vivência do problema em questão, para assim fazer uma análise dos dados obtidos e sugerir uma proposta de solução para este.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será de caráter qualitativo, pois segundo Creswell (2007) há o interesse de desenvolver temas a partir do resultado emergente de tal trabalho.

Sendo assim há o interesse de compreender através da subjetividade quais os reais benefícios que a ferramenta Fluxo de Caixa no planejamento financeiro de uma empresa na área da saúde.

Para Gil (2002) esta pesquisa deverá ser descritiva pois os dados tendem a ser analisados de maneira indutiva, possuindo como focos principais o processo e o seu significado. É por este motivo que neste tipo de trabalho o instrumento chave se torna o pesquisador, pois será ele quem fará a relação do ambiente analisado com o tema em questão.

3.3 AMBIENTE DA PESQUISA

Este trabalho foi baseado em uma experiência num estabelecimento hospitalar na região sul de Santa Catarina.

3.4 COLETAS DE DADOS

A coleta acontecerá com o desenvolvimento da ferramenta Fluxo de Caixa, a partir da observação e da prática do pesquisador diariamente na empresa em questão.

3.5 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

A empresa em questão não havia implantado a ferramenta fluxo de caixa. A gestão financeira ficava altamente prejudicada, pois sabia-se que existia um desencaixe mensal pela falta de dinheiro para honrar os pagamentos. Com a implantação do fluxo de caixa, foi possível detectar as faltas com antecedências, ficando bem mais fácil a administração financeira.

20XX**PROJEÇÃO MENSAL - FINANCEIRO**

			Janeiro 20XX	Fevereiro 20XX	Marco 20XX	Abril 20XX	Setembro 20XX	Outubro 20XX	Novembro 20XX	Dezembro 20XX	12 Média 20XX
TOTAL NO ANO											
RECEITAS	100%	16.380.594,00	1.365.000,00	1.365.009,00	1.365.018,00	1.365.027,00	1.365.072,00	1.365.081,00	1.365.090,00	1.365.099,00	1.365.049,50
SUS Interno	35%	5.760.066,00	480.000,00	480.001,00	480.002,00	480.003,00	480.008,00	480.009,00	480.010,00	480.011,00	480.005,50
SUS Externo	21%	3.360.066,00	280.000,00	280.001,00	280.002,00	280.003,00	280.008,00	280.009,00	280.010,00	280.011,00	280.005,50
Plano de Saúde A	19%	3.120.066,00	260.000,00	260.001,00	260.002,00	260.003,00	260.008,00	260.009,00	260.010,00	260.011,00	260.005,50
Particulares	7%	1.080.066,00	90.000,00	90.001,00	90.002,00	90.003,00	90.008,00	90.009,00	90.010,00	90.011,00	90.005,50
Plano de Saude B	10%	1.680.066,00	140.000,00	140.001,00	140.002,00	140.003,00	140.008,00	140.009,00	140.010,00	140.011,00	140.005,50
Fundos Municipais	1%	180.066,00	15.000,00	15.001,00	15.002,00	15.003,00	15.008,00	15.009,00	15.010,00	15.011,00	15.005,50
Escola Enfermagem	0%	60.066,00	5.000,00	5.001,00	5.002,00	5.003,00	5.008,00	5.009,00	5.010,00	5.011,00	5.005,50
Outros Clientes	1%	120.066,00	10.000,00	10.001,00	10.002,00	10.003,00	10.008,00	10.009,00	10.010,00	10.011,00	10.005,50
DPVAT	6%	1.020.066,00	85.000,00	85.001,00	85.002,00	85.003,00	85.008,00	85.009,00	85.010,00	85.011,00	85.005,50
Doações	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESAS	100%	16.464.516,00	1.371.900,00	1.371.926,00	1.371.952,00	1.371.978,00	1.372.108,00	1.372.134,00	1.372.160,00	1.372.186,00	1.372.043,00
DESPESAS COM PESSOAL	41%	6.724.458,00	560.300,00	560.313,00	560.326,00	560.339,00	560.404,00	560.417,00	560.430,00	560.443,00	560.371,50
Salários	64%	4.320.066,00	360.000,00	360.001,00	360.002,00	360.003,00	360.008,00	360.009,00	360.010,00	360.011,00	360.005,50
INSS	9%	576.066,00	48.000,00	48.001,00	48.002,00	48.003,00	48.008,00	48.009,00	48.010,00	48.011,00	48.005,50
FGTS	9%	591.666,00	49.300,00	49.301,00	49.302,00	49.303,00	49.308,00	49.309,00	49.310,00	49.311,00	49.305,50
PIS	1%	69.666,00	5.800,00	5.801,00	5.802,00	5.803,00	5.808,00	5.809,00	5.810,00	5.811,00	5.805,50
Décimo terceiro	1%	60.066,00	5.000,00	5.001,00	5.002,00	5.003,00	5.008,00	5.009,00	5.010,00	5.011,00	5.005,50
Férias Funcionários	4%	300.066,00	25.000,00	25.001,00	25.002,00	25.003,00	25.008,00	25.009,00	25.010,00	25.011,00	25.005,50
Indenizações/Rescisões	3%	180.066,00	15.000,00	15.001,00	15.002,00	15.003,00	15.008,00	15.009,00	15.010,00	15.011,00	15.005,50
Vale Transporte	3%	216.066,00	18.000,00	18.001,00	18.002,00	18.003,00	18.008,00	18.009,00	18.010,00	18.011,00	18.005,50
Sindicato	1%	55.266,00	4.600,00	4.601,00	4.602,00	4.603,00	4.608,00	4.609,00	4.610,00	4.611,00	4.605,50
Associação	0%	28.866,00	2.400,00	2.401,00	2.402,00	2.403,00	2.408,00	2.409,00	2.410,00	2.411,00	2.405,50
Farmácia	1%	57.666,00	4.800,00	4.801,00	4.802,00	4.803,00	4.808,00	4.809,00	4.810,00	4.811,00	4.805,50
Plano de Saúde B	3%	223.266,00	18.600,00	18.601,00	18.602,00	18.603,00	18.608,00	18.609,00	18.610,00	18.611,00	18.605,50
Pensão Alimentícia	1%	45.666,00	3.800,00	3.801,00	3.802,00	3.803,00	3.808,00	3.809,00	3.810,00	3.811,00	3.805,50
HONORÁRIOS MÉDICOS	17%	2.754.132,00	229.500,00	229.502,00	229.504,00	229.506,00	229.516,00	229.518,00	229.520,00	229.522,00	229.511,00
Médicos/Clinicas	96%	2.640.066,00	220.000,00	220.001,00	220.002,00	220.003,00	220.008,00	220.009,00	220.010,00	220.011,00	220.013,00
Residentes/Bolsistas	4%	114.066,00	9.500,00	9.501,00	9.502,00	9.503,00	9.508,00	9.509,00	9.510,00	9.511,00	9.505,50
DESPESAS GERAIS	25%	4.173.996,00	347.800,00	347.806,00	347.812,00	347.818,00	347.848,00	347.854,00	347.860,00	347.866,00	347.833,00
Água	1%	42.066,00	3.500,00	3.501,00	3.502,00	3.503,00	3.508,00	3.509,00	3.510,00	3.511,00	3.505,50
Energia Elétrica	7%	276.066,00	23.000,00	23.001,00	23.002,00	23.003,00	23.008,00	23.009,00	23.010,00	23.011,00	23.005,50
Telefone	1%	56.466,00	4.700,00	4.701,00	4.702,00	4.703,00	4.708,00	4.709,00	4.710,00	4.711,00	4.705,50
Outros Pagamentos	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	89%	3.720.066,00	310.000,00	310.001,00	310.002,00	310.003,00	310.008,00	310.009,00	310.010,00	310.011,00	310.013,00
IR/ PJ e Pis, Cofins e Csl	1%	33.666,00	2.800,00	2.801,00	2.802,00	2.803,00	2.808,00	2.809,00	2.810,00	2.811,00	2.805,50
Serviços Terceiros	1%	45.666,00	3.800,00	3.801,00	3.802,00	3.803,00	3.808,00	3.809,00	3.810,00	3.811,00	3.805,50
DESPESAS FINANCEIRAS	5%	903.732,00	75.300,00	75.302,00	75.304,00	75.306,00	75.316,00	75.318,00	75.320,00	75.322,00	75.311,00
Taxas	3%	27.666,00	2.300,00	2.301,00	2.302,00	2.303,00	2.308,00	2.309,00	2.310,00	2.311,00	2.305,50
Juros Multas e Tarifas	97%	876.066,00	73.000,00	73.001,00	73.002,00	73.003,00	73.008,00	73.009,00	73.010,00	73.011,00	73.005,50
INVESTIMENTOS	12%	1.908.198,00	159.000,00	159.003,00	159.006,00	159.009,00	159.024,00	159.027,00	159.030,00	159.033,00	159.016,50
Imobilizado	6%	936.066,00	78.000,00	78.001,00	78.002,00	78.003,00	78.008,00	78.009,00	78.010,00	78.011,00	78.005,50
Equipamentos	3%	540.066,00	45.000,00	45.001,00	45.002,00	45.003,00	45.008,00	45.009,00	45.010,00	45.011,00	45.005,50
Obras em Andamento	3%	432.066,00	36.000,00	36.001,00	36.002,00	36.003,00	36.008,00	36.009,00	36.010,00	36.011,00	36.005,50
EMPRÉSTIMOS	6%	944.778,00	78.726,00	78.727,00	78.728,00	78.729,00	78.734,00	78.735,00	78.736,00	78.737,00	78.731,50
Empréstimo Recebido	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empréstimo Devolvido	6%	944.778,00	78.726,00	78.727,00	78.728,00	78.729,00	78.734,00	78.735,00	78.736,00	78.737,00	78.731,50
(-)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO DE CAIXA R\$		(6.028.700,00)	(85.626,00)	(85.644,00)	(85.662,00)	(85.680,00)	(85.770,00)	(85.788,00)	(85.806,00)	(85.824,00)	(502.391,67)

Componentes do Fluxo de Caixa 01

a) Receitas:

SUS internados - Pacientes em leitos hospitalares internados pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Os pacientes que recebem altas dentro do mês, essas contas hospitalares passam por auditorias pela secretaria municipal de saúde, sendo aprovadas, é autorizada a emissão de AIH (atendimento de internação hospitalar).

Somente com a emissão das AIHs é possível realizar o faturamento das contas.

Existe um programa DATASUS, que somente permiti o faturamento da conta hospitalar, indicando o numero da referida AIH.

Processada a AIH, inicia-se o cálculo da conta hospitalar internados SUS, conta por conta, indicando procedimento por procedimento, sendo que para cada paciente internado é necessário o fornecimento da AIH por parte do setor publico municipal.

Os grandes pontos fracos dos atendimentos pelo SUS são:

- Baixa remuneração paga pelos procedimentos;
- Quantidades de AIH insuficientes para pagamento das internações realizadas;
- Glosas forçadas nos atendimentos já realizados pelo auditor da secretaria de saúde municipal.

O controle é realizado pela secretaria municipal de saúde, em virtude do município estar enquadrado na gestão plena de saúde, sendo que o repasse do SUS é feito na totalidade ao município, e esse efetua os pagamentos dos serviços faturados pela entidade hospitalar que realiza atendimento pelo SUS, na qual o município contrata os serviços junto ao setor privado.

SUS Externo – Atendimentos realizados pelo SUS a pacientes sem a necessidade de internação hospitalar, como exemplos: pronto socorro, raios-X, tomografias, entre outros procedimentos para investigação dos pacientes. Também se inclui quimioterapias, radioterapias e outros procedimentos, faturados sem a necessidade de AIH.

Planos de saúde A e B – Pacientes atendidos, tanto internados e externos, em virtude dos procedimentos realizados no atendimento à conveniados aos planos, sendo faturados conjuntamente, discriminando como internado e externo.

O faturamento é enviado ao plano correspondente, onde realiza a auditoria, e se necessário imputam glosas (Rejeições de Procedimentos Faturados).

Usou-se a nomenclatura A e B para evitar a identificação dos planos de saúde.

Particular – atendimentos hospitalares em caráter particular, tanto internados ou externos, sendo os pacientes que não possuem planos de saúde e não querem ser atendidos pelo SUS, sendo os pagamentos efetuados pelo próprio paciente ou familiares.

Fundos municipais – pacientes atendidos em serviços externos, onde o hospital possui convênios com prefeituras em que o paciente paga uma parte e o município a outra, nos casos em que o SUS não consegue atender a demanda.

Escola de enfermagem – Existe um curso de técnica de enfermagem dentro da unidade hospitalar, para atender a demanda de profissionais, tanto interna como para o mercado externo, e as receitas são oriundas da mensalidade da escola.

DPVAT – pacientes atendidos tanto internados como externos, dos procedimentos realizados em vítimas de acidentes de trânsito. Existe um seguro pago no licenciamento dos veículos, que servem para ressarcimento dos procedimentos médicos e hospitalares de acidentados de trânsito.

b) Despesas:

Despesas com pessoal – Toda despesa oriunda da folha de pagamento dos funcionários da empresa.

Honorários médicos – A unidade hospitalar busca parcerias com médicos, laboratórios, clínicas e unidades radiológicas, que são faturados juntamente nas contas hospitalares e atendimentos externos, tanto no SUS, como planos de saúde, particulares, DPVAT e outros procedimentos, que após o recebimento por parte da unidade hospitalar, são identificados junto a contabilidade, separados por médicos, clínicas, laboratórios entre outros procedimentos e efetuados os pagamentos devidos.

Existem também médicos residentes que prestam serviços junto ao hospital, e têm o direito a recebimento de bolsas, pagas pela unidade hospitalar onde presta residência.

Despesas gerais – São gastos com água, energia elétrica, telefone, fornecedores, tributos e serviço de terceiros.

Despesas financeiras – Despesas com gastos com taxas, juros, multas e tarifas, relativos ao custo financeiro da empresa.

Investimentos – São pagamentos efetuados relativo ao imobilizado, equipamentos hospitalares e obras que estão sendo realizadas na unidade hospitalar.

Empréstimos – Pagamento de parcelas de financiamentos contraído junto às instituições financeiras.

Saldo de caixa – Resultado das entradas e saídas, gerando sobras ou faltas no final de cada mês.

20XX**PROJEÇÃO MENSAL - FINANCEIRO**

			Janeiro 20XX	Fevereiro 20XX	Março 20XX	Abril 20XX	Setembro 20XX	Outubro 20XX	Novembro 20XX	Dezembro 20XX	12 Média 20XX
	TOTAL NO ANO										
RECEITAS	100%	16.380.594,00	1.365.000,00	1.365.009,00	1.365.018,00	1.365.027,00	1.365.072,00	1.365.081,00	1.365.090,00	1.365.099,00	1.365.049,50
SUS Interno	35,2%	5.760.066,00	480.000,00	480.001,00	480.002,00	480.003,00	480.008,00	480.009,00	480.010,00	480.011,00	480.005,50
SUS Externo	20,5%	3.360.066,00	280.000,00	280.001,00	280.002,00	280.003,00	280.008,00	280.009,00	280.010,00	280.011,00	280.005,50
Plano Saúde A	19,0%	3.120.066,00	260.000,00	260.001,00	260.002,00	260.003,00	260.008,00	260.009,00	260.010,00	260.011,00	260.005,50
Particulares	6,6%	1.080.066,00	90.000,00	90.001,00	90.002,00	90.003,00	90.008,00	90.009,00	90.010,00	90.011,00	90.005,50
Plano de Saúde B	10,3%	1.680.066,00	140.000,00	140.001,00	140.002,00	140.003,00	140.008,00	140.009,00	140.010,00	140.011,00	140.005,50
Fundos Municipais	1,1%	180.066,00	15.000,00	15.001,00	15.002,00	15.003,00	15.008,00	15.009,00	15.010,00	15.011,00	15.005,50
Escola Enfermagem	0,4%	60.066,00	5.000,00	5.001,00	5.002,00	5.003,00	5.008,00	5.009,00	5.010,00	5.011,00	5.005,50
Outros Clientes	0,7%	120.066,00	10.000,00	10.001,00	10.002,00	10.003,00	10.008,00	10.009,00	10.010,00	10.011,00	10.005,50
DPVAT	6,2%	1.020.066,00	85.000,00	85.001,00	85.002,00	85.003,00	85.008,00	85.009,00	85.010,00	85.011,00	85.005,50
Doações	0,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESPESAS	100%	14.705.417,00	1.273.900,00	1.220.922,00	1.220.947,00	1.220.972,00	1.221.097,00	1.221.122,00	1.221.147,00	1.221.172,00	1.225.451,42
DESPESAS COM PESSOAL	46%	6.724.458,00	560.300,00	560.313,00	560.326,00	560.339,00	560.404,00	560.417,00	560.430,00	560.443,00	560.371,50
Salários	64,2%	4.320.066,00	360.000,00	360.001,00	360.002,00	360.003,00	360.008,00	360.009,00	360.010,00	360.011,00	360.005,50
INSS	8,6%	576.066,00	48.000,00	48.001,00	48.002,00	48.003,00	48.008,00	48.009,00	48.010,00	48.011,00	48.005,50
FGTS	8,8%	591.666,00	49.300,00	49.301,00	49.302,00	49.303,00	49.308,00	49.309,00	49.310,00	49.311,00	49.305,50
PIS	1,0%	69.666,00	5.800,00	5.801,00	5.802,00	5.803,00	5.808,00	5.809,00	5.810,00	5.811,00	5.805,50
Décimo terceiro	0,9%	60.066,00	5.000,00	5.001,00	5.002,00	5.003,00	5.008,00	5.009,00	5.010,00	5.011,00	5.005,50
Férias Funcionários	4,5%	300.066,00	25.000,00	25.001,00	25.002,00	25.003,00	25.008,00	25.009,00	25.010,00	25.011,00	25.005,50
Indenizações/Rescisões	2,7%	180.066,00	15.000,00	15.001,00	15.002,00	15.003,00	15.008,00	15.009,00	15.010,00	15.011,00	15.005,50
Vale Transporte	3,2%	216.066,00	18.000,00	18.001,00	18.002,00	18.003,00	18.008,00	18.009,00	18.010,00	18.011,00	18.005,50
Sindicato	0,8%	55.266,00	4.600,00	4.601,00	4.602,00	4.603,00	4.608,00	4.609,00	4.610,00	4.611,00	4.605,50
Associação	0,4%	28.866,00	2.400,00	2.401,00	2.402,00	2.403,00	2.408,00	2.409,00	2.410,00	2.411,00	2.405,50
Farmácia	0,9%	57.666,00	4.800,00	4.801,00	4.802,00	4.803,00	4.808,00	4.809,00	4.810,00	4.811,00	4.805,50
Plano de Saúde B	3,3%	223.266,00	18.600,00	18.601,00	18.602,00	18.603,00	18.608,00	18.609,00	18.610,00	18.611,00	18.605,50
Pensão Alimentícia	0,7%	45.666,00	3.800,00	3.801,00	3.802,00	3.803,00	3.808,00	3.809,00	3.810,00	3.811,00	3.805,50
HONORÁRIOS MÉDICOS	19%	2.754.132,00	229.500,00	229.502,00	229.504,00	229.506,00	229.516,00	229.518,00	229.520,00	229.522,00	229.511,00
Médicos/Clinicas	96%	2.640.066,00	220.000,00	220.001,00	220.002,00	220.003,00	220.008,00	220.009,00	220.010,00	220.011,00	220.005,50
Residentes/Bolsistas	4%	114.066,00	9.500,00	9.501,00	9.502,00	9.503,00	9.508,00	9.509,00	9.510,00	9.511,00	9.505,50
DESPESAS GERAIS	28%	4.173.996,00	347.800,00	347.806,00	347.812,00	347.818,00	347.848,00	347.854,00	347.860,00	347.866,00	347.833,00
Água	1%	42.066,00	3.500,00	3.501,00	3.502,00	3.503,00	3.508,00	3.509,00	3.510,00	3.511,00	3.505,50
Energia Elétrica	7%	276.066,00	23.000,00	23.001,00	23.002,00	23.003,00	23.008,00	23.009,00	23.010,00	23.011,00	23.005,50
Telefone	1%	56.466,00	4.700,00	4.701,00	4.702,00	4.703,00	4.708,00	4.709,00	4.710,00	4.711,00	4.705,50
Outros Pagamentos	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	89%	3.720.066,00	310.000,00	310.001,00	310.002,00	310.003,00	310.008,00	310.009,00	310.010,00	310.011,00	310.005,50
IR/ PJ e Pis, Cofins e Csl	1%	33.666,00	2.800,00	2.801,00	2.802,00	2.803,00	2.808,00	2.809,00	2.810,00	2.811,00	2.805,50
Serviços Terceiros	1%	45.666,00	3.800,00	3.801,00	3.802,00	3.803,00	3.808,00	3.809,00	3.810,00	3.811,00	3.805,50
DESPESAS FINANCEIRAS	2%	320.699,00	75.300,00	22.299,00	22.301,00	22.303,00	22.313,00	22.315,00	22.317,00	22.319,00	26.724,92
Taxas	9%	27.666,00	2.300,00	2.301,00	2.302,00	2.303,00	2.308,00	2.309,00	2.310,00	2.311,00	2.305,50
Juros Multas e Tarifas	91%	293.033,00	73.000,00	19.998,00	19.999,00	20.000,00	20.005,00	20.006,00	20.007,00	20.008,00	24.419,42
INVESTIMENTOS	5%	732.132,00	61.000,00	61.002,00	61.004,00	61.006,00	61.016,00	61.018,00	61.020,00	61.022,00	61.011,00
Imobilizado	2%	300.066,00	25.000,00	25.001,00	25.002,00	25.003,00	25.008,00	25.009,00	25.010,00	25.011,00	25.005,50
Equipamentos	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obras em Andamento	3%	432.066,00	36.000,00	36.001,00	36.002,00	36.003,00	36.008,00	36.009,00	36.010,00	36.011,00	36.005,50
EMPRÉSTIMOS	39%	5.795.399,00	5.000.000,00	72.304,00	72.305,00	72.306,00	72.311,00	72.312,00	72.313,00	72.314,00	482.949,92
Empréstimo Recebido	34%	5.000.000,00	5.000.000,00	-	-	-	-	-	-	-	416.666,67
Empréstimo Devolvido	5%	795.399,00	-	72.304,00	72.305,00	72.306,00	72.311,00	72.312,00	72.313,00	72.314,00	66.283,25
(-)	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO DE CAIXA R\$		(148.922,00)	(937.600,00)	71.783,00	71.766,00	71.749,00	71.664,00	71.647,00	71.630,00	71.613,00	(12.410,17)

Figura 1: Fluxo de Caixa 2

Fonte: Do autor

Com esta visão futura, foi possível negociar previamente com instituições financeiras, inclusive transformando empréstimos de curto prazo em longo prazo, até mesmo com carência, para obter um fôlego de caixa em virtude da entidade naquele

momento estar passando por sérias dificuldades financeiras, bastando visualizar no fluxo de caixa número 01, e com isso conseguindo juros mais atrativos, diminuindo consideravelmente o custo financeiro, e também realizando os pagamentos em dia dos títulos, evitavam-se multas, juros e custos cartorários elevados, podendo-se observar no fluxo de caixa número 02.

Através do fluxo foi possível descobrir os por quê? Os porquês de certas despesas, juros, multas, pessoal, entre outros, estarem tão altas.

Juntamente ao fluxo, também foi implantado um centro de custos, buscando responder os porquês, e as respostas foram imediatas, porém no estudo em questão, o fluxo de caixa demonstra com mais ênfase a redução dos custos financeiros.

Alguns serviços estavam sendo cobrados, muitas vezes, abaixo dos custos, em consequência uma fuga de receitas.

Quando se fala em custo tem-se na mente reduzir despesas, porém o foco desta ferramenta é incrementar também as receitas. Do modo, que a ferramenta fluxo de caixa, trás a tona uma série de fatores que afetam a vida financeira da empresa, que são fatais na sobrevivência do negócio. Através dela é possível criar uma mentalidade de redução de custos e incremento de receitas.

Não basta implantar, é necessário ter em mente a sua manutenção, com alimentações diárias e precisas, para se ter no decorrer do tempo uma constância confiável na informação.

Para implantação do fluxo de caixa, fizeram-se necessário ter acesso as informações dos setores integrados, para se obter dados imprescindíveis e confiáveis, para apuração dos resultados.

Implantar o fluxo só como mais uma ferramenta de análise, não trás os benefícios esperados, pode resultar em tomada de decisões equivocadas, tanto de falta como sobra de recursos.

O grande vilão é resultar em sobras de caixa fictícias, gerando um excesso de confiança dos diretores, em buscar novos investimentos, que futuramente vão causar um déficit ainda maior no caixa da empresa, baseados em resultados de sobras que não existiam, por alimentação irresponsável dos dados.

Esse cuidado é fundamental para o sucesso da ferramenta, sendo necessárias reuniões mensais com os setores envolvidos, passando as reais

despesas e receitas, que dariam origem ao fluxo de caixa confiável, para ser usado como gestão financeira.

A empresa sem um fluxo de caixa em tempo real e preciso, está fadada a sumir do mercado.

Buscou-se no faturamento uma fonte de informação importante, principalmente no setor hospitalar, onde calcular bem as contas, tanto de internados e externos, é fator essencial de sobrevivência do negócio, tal complexidades das tabelas do SUS e convênios, impactando no resultado financeiro da empresa, e tendo-se com clareza do real faturamento e as chances de recebimentos e prazos, fundamentais para lançamentos de contas a receber. Importante ter internamente duas colunas no fluxo de caixa, previsto e realizado, dando uma noção clara que o é faturado, realmente deu entrada no caixa, criando assim um histórico entre faturado e recebido.

O faturamento é um centro de apuração de resultados muitíssimo importante na vida de um hospital, por uma razão muito lógica, nem todo valor faturado fica para entidade, pois através de parcerias com médicos, laboratórios, entre outros, parte desta entrada irá se tornar saída, em virtudes de pagamentos de honorários, precisando ser informados ao setor financeiro, portanto não fica tão simples assim alimentar de forma precisa o fluxo, sem um repasse de informações confiáveis dos setores envolvidos.

Muitas vezes é faturado contra planos de saúde e SUS, e os mesmos imputam glosas (rejeitam procedimentos faturados), e se isso não houver um cuidado para lançar como correção de entrada, já causa uma distorção significativa no decorrer dos meses, no saldo do fluxo de caixa. Isso é um fator entre tantos que ocorre dentro de uma instituição hospitalar.

Saindo das receitas, temos as despesas, principalmente de pessoal, que existe um fator muito complexo no que se refere a provisões de férias, rescisões contratuais, adiantamentos, entre outros, quando se trata de uma empresa com mais de 700 funcionários, as surpresas se não acompanhadas pelo setor financeiro são enormes, gerando desencaixes consideráveis, e que se tratando de pagamentos de despesas de pessoal, inclusive rescisões, onde envolve FGTS, INSS, IRRF, entre outros encargos e a própria rescisão líquida, são de liquidez imediata sob pena de sanções negativa à empresa, e que precisam ser comunicadas em tempo real ao setor financeiro, lançar no fluxo e já se ter os impactos destas saídas.

Quanto mais aberto for o fluxo, mais precisa fica a análise, pois se pode visualizar com mais clareza, quais despesas ou quais itens impactam em maior grau no desencaixe da entidade.

3.5.1 BENEFÍCIOS OBTIDOS

Os benefícios obtidos pela implantação e uso da ferramenta fluxo de caixa na gestão financeira de uma empresa são enormes. O gestor financeiro tem em mãos uma ferramenta capaz de mostrar o quanto anda a saúde financeira de sua empresa, tendo como consequência a seu favor, importantíssimas, evitando situações desastrosas quando a entidade vem sofrendo desencaixes mensais. Em tempo hábil é possível que a direção tenha tomadas de decisões rápidas, resguardando um cadastro positivo, muito essencial e vital para sobrevivência do negócio.

Na visão estratégica financeira do pesquisador, o setor financeiro não estar usando a ferramenta fluxo de caixa é estar em alto mar sem bússola. Dentro da Instituição Hospitalar em questão, ficou claro no primeiro momento, o impacto que o custo financeiro estava causando na vida financeira da empresa, podendo ser observado no fluxo de caixa 01, que participa com 5% do montante das despesas da entidade.

Buscou-se no primeiro momento medidas paliativas, no sentido de ter-se um resultado rápido, para controle do desencaixe. Foi levantando o prazo médio de pagamentos, $PMP = \text{saldo médio fornecedores} \times 360 / \text{compras}$, que significa o tempo médio que a empresa leva para pagar seus fornecedores, considerado um fator importante, desde que não interfira na relação com fornecedores e o prazo médio de recebimentos, $PMR = \text{média contas à receber} \times 360 / \text{vendas}$, sendo importante agir fortemente sobre os fatores que a empresa pode influenciar para diminuir o que for possível o prazo, fator descoberto que causava um desencaixe diário, nos compromissos financeiro, enquanto o prazo médio de recebimento estava em torno de 50 dias, o prazo de pagamento era em média 40 dias, já causando aí falta de dinheiro no caixa. Como a situação hospitalar depende dos repasses, a empresa foi forçada numa tomada de decisão imediata prolongar os prazos médios de pagamentos e mantendo-se o preço que vinha sendo praticado, através de grandes

parcerias com laboratórios, evitando assim pagamentos com atrasos, onde incorriam juros multas e custos cartorários.

A etapa seguinte foi trabalhar junto as instituições financeiras para transformar empréstimos de curto prazo em longo prazo, obtendo-se um alívio no desencaixe na instituição, como pode-se observar no fluxo de caixa 02, onde foi reduzido custo financeiro de 5% para 2%.

Foram mantidas as receitas e as demais despesas, exatamente para ficar claro que as medidas tomadas na busca de juros menores, já impactou consideravelmente no resultado mensal do caixa, também observado no comparativo dos fluxos de caixa 01 e 02.

Logicamente vários outros cenários foram criados, porém não demonstramos neste estudo, como por exemplo, a implantação do centro de custo por setores, para identificar qual o setor estava ocorrendo maior prejuízo mensal.

Todas essas medidas juntas causaram uma revolução dentro da instituição hospitalar, pois as sobras começaram a ser reinvestidas em novos equipamentos, modernização de alas, gerando uma credibilidade maior a instituição aumentando o seu percentual de ocupação em se tratando de internados e fluxo maior de serviços em se tratando de atendimentos externos.

Através da ferramenta fluxo de caixa é possível desenvolver um trabalho revolucionário dentro de uma empresa, pois qualquer nova tomada de decisão de investimentos ou modernização de setores, os pagamentos mensais são realinhados junto ao fluxo já existente, prevendo-se os impactos que causarão no resultado do caixa mensal, ficando prático à análise nas reuniões de diretoria, pois com alimentação dos novos valores já se obtém um resultado imediato, pois já se tem em mãos o fluxo prospectivo para os próximos 2 anos, e com isso é possível analisar se o investimento terá respaldo de caixa para ser implantado, isso tudo com o retorno financeiro que o novo projeto trará à empresa. Mesmo assim ainda continuou causando um desencaixe mensal, medidas cautelares foram tomadas para evitar que a empresa, viesse a incorrer em erros do passado, onde se obteve um endividamento considerável.

Em resumo, o gestor financeiro se realizar um estudo apurado das entradas e saídas e montar o seu fluxo de caixa, começa aí um relacionamento inseparável e indispensável para a administração financeira de sua empresa.

4 CONCLUSÃO

Neste foi abordado os benefícios da utilização da ferramenta fluxo de caixa no planejamento financeiro de uma empresa na área da saúde hospitalar e se pode concluir que se torna indispensável à instituição buscar a elevar o máximo possível os resultados.

Foi identificado que a empresa em questão não possuía a ferramenta fluxo de caixa, tendo assim, elevados desencaixes, ocasionando consequentemente o seu endividamento.

Observou-se que o fluxo de caixa pode auxiliar o gerenciamento financeiro da instituição hospitalar, e além disso, conhecerem antecipadamente o saldo de caixa originário de suas operações comerciais.

Com o desenvolvimento desta ferramenta, a empresa obteve melhor controle nas entradas e saídas, contribuindo significativamente no seu resultado financeiro e também para tomadas de decisões em relação a novos investimentos. Além disso, foram sugeridos outros critérios de acompanhamentos, como por exemplo o centro de custos por setores, nos quais contribuíram na obtenção das sobras.

Contudo, vale ressaltar que não é importante só antecipar os resultados, acompanhando e controlando as informações, mas também atualizá-las sempre que a instituição necessita no processo gerencial nas tomadas de decisões, para que a empresa possa acompanhar o fluxo de caixa, como uma ferramenta de auxílio na manutenção e crescimento da mesma.

Os benefícios obtidos pela implantação e uso da ferramenta fluxo de caixa, foram visíveis, proporcionando uma visão estratégica na gestão financeira da empresa.

O setor financeiro, sem sombra de dúvidas, necessita indispensavelmente desta ferramenta, para um controle financeiro capaz de detectar com antecedência, possíveis distorções negativas no saldo de caixa, evitando com isso situações delicadas de falta de dinheiro na condução de seus negócios.

Impossível imaginar que o gestor financeiro da empresa, desenvolva um trabalho, sem a utilização da ferramenta fluxo de caixa, devidamente atualizado, e consiga obter êxito na sua função.

REFERÊNCIAS

AGUSTINI, Carlos Alberto Di. **Capital de giro: Análise das alternativas fontes de financiamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ALESSIO, Rosane Dal Toé. **Metodologia da Pesquisa**. Criciúma (SC): Unesc, 2009.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tiburcio da. **Administração de capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARROS, Aidil da Silveira Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD S.A, 1996.

CAMPOS FILHO, Ademar. . **Fluxo de caixa em moeda forte: análise, decisão e controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, RICHARD L. **Administração**. (tradução: Robert Brian Taylor). São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário** como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas,

1991.

HOUAISS, Antônio. VILLAR, Mauro de Salles. FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

GITMAN, Lawrence J. . **Princípios de administração financeira**. 10. ed São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática : matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro : livro de exercícios. 2. ed São Paulo: Atlas, 2006.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e praticas brasileiras. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração** conceitos e aplicações. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.

OLIVEIRA, Ernani Tadeu de. **Curso de especialização em gestão empresarial**. Porto Alegre: Talentos Consultoria Empresarial, 1993.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul: **Administração**: mudanças e perspectiva. (tradução: Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia prático e objetivo de apoio aos executivos. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

_____, José Eduardo. **Fluxo de caixa** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 3 ed. [S.I.]: D. C. Luzzatto, 1989.